

Gestão de Mudanças Organizacionais

na Prática

ORGANIZAÇÃO

Lorena Peixoto
e Marcia Rua

UMA COLETÂNEA ESCRITA
POR PROFISSIONAIS
APAIXONADOS PELA
ARTE DE CONDUZIR
PESSOAS NO CAMINHO
DESAFIADOR DA MUDANÇA

ADRIAN FERRAZ • ANA CLÁUDIA COTRIN •
ANA LUIZA CHIABI • ANGÉLICA RAMÍREZ •
DANIELA CONRADO • GABRIELA BRITO •
JOSÉ MARCOS DA SILVA • LILIANE FREIRE •
MARCELA SCARSO • MAYARA SILVA •
MELISSA CAMPOS • MONIKE LEPLETIER



autografia



Gestão de Mudanças Organizacionais *na Prática*

ORGANIZAÇÃO
**Lorena Peixoto
e Marcia Rua**

ADRIAN FERRAZ • ANA CLÁUDIA COTRIN •
ANA LUIZA CHIABI • ANGÉLICA RAMÍREZ •
DANIELA CONRADO • GABRIELA BRITO •
JOSÉ MARCOS DA SILVA • LILIANE FREIRE •
MARCELA SCARSO • MAYARA SILVA •
MELISSA CAMPOS • MONIKE LEPLETIER

UMA COLETÂNEA ESCRITA
POR PROFISSIONAIS
APAIXONADOS PELA
ARTE DE CONDUZIR
PESSOAS NO CAMINHO
DESAFIADOR DA MUDANÇA

autografia

Rio de Janeiro, 2021

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G393

Gestão de mudanças organizacionais na prática: uma coletânea escrita por profissionais apaixonados pela arte de conduzir pessoas no caminho desafiador da mudança / Organizadoras Lorena Peixoto de Sousa, Marcia Andreia Pereira da Rua. - Rio de Janeiro, RJ: Autografia, 2021.

ISBN: 978-85-518-3474-9 [recurso eletrônico]

1. Administração. 2. Recursos humanos 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Cultura organizacional. I. Sousa, Lorena Peixoto de. II. Rua, Marcia Andreia Pereira da.

CDD: 658.406

Elaborado por Maurício Amormino Júnior - CRB-6/2422

Gestão de Mudanças Organizacionais na Prática

ORGANIZAÇÃO: SOUSA, Lorena Peixoto de e RUA, Marcia Andreia Pereira da

ISBN: 978-85-518-3474-9

1ª edição, setembro de 2021.

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA: Aurélio Corrêa

SÍNTESE VISUAL: Fernanda de Paula; Flávia de Paula

Editora Autografia Edição e Comunicação Ltda.

Rua Mayrink Veiga, 6 10º andar, Centro

Rio de Janeiro, RJ CEP: 20090-050

www.autografia.com.br

Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução deste livro com fins comerciais sem prévia autorização do autor e da Editora Autografia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Lorena Peixoto e Marcia Rua

PREFÁCIO

Francimeire Souza

PRÓLOGO

Lyrian Faria

UM POUCO DE HISTÓRIA

A EVOLUÇÃO DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO COMPETÊNCIA FUNDAMENTAL PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO PRESENTE E DO FUTURO

Por Adrian Ferraz

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE GMO

GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E AS HABILIDADES QUE FAZEM A DIFERENÇA EM UM MUNDO EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

Por Monike Lepletier

A EVOLUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO NOS ÚLTIMOS ANOS

Por Daniela Conrado

GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO COMPETÊNCIA E FATOR DETERMINANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

Por Mayara Silva

GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A INSERÇÃO DO COACHING E DO MENTORING COMO DIFERENCIAIS NA BUSCA POR MELHORES RESULTADOS

Por Melissa Campos

O DIA A DIA DE GMO

A ESTRATÉGIA COMO UM PASSO FUNDAMENTAL NA CONDUÇÃO DA MUDANÇA

Por Liliane Freire

A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA CONDUÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Por Marcela Scarso

GESTÃO DA APRENDIZAGEM EM PROJETOS E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DAS MUDANÇAS

Por Ana Cláudia Cotrin

UM OLHAR DA PRÁTICA DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA CULTURA LATINA

Por Angélica Ramírez

O GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS EM UM MUNDO FRÁGIL E NÃO LINEAR

Por Ana Luiza Chiabi

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

MUDANÇA DE MINDSET EM PREPARAÇÃO AOS NOVOS DESAFIOS

Por Lorena Peixoto

A CULTURA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por Marcia Rua

VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA SER UM LÍDER DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Por Gabriela Brito

LIDERANÇA INCLUSIVA: UMA NOVA FORMA DE CONDUZIR EQUIPES E PROSPERAR NO MUNDO DO TRABALHO ATUAL

Por José Marcos da Silva

EPÍLOGO

Lyrian Faria

TESTEMUNHOS

Administrar e liderar pessoas exigem uma profunda abertura ao novo. A inovação e a criatividade irão diferenciar as empresas do futuro e, para isso, aprender sobre a prática de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) é fundamental. A leitura dessa coletânea de artigos sobre o tema pode trazer ideias práticas para serem aplicadas no seu negócio.

Luiza Helena Trajano

Presidente do Conselho do Magazine Luiza e do Grupo Mulheres do Brasil.

O momento que vivemos evidenciou que a agenda de transformação digital vai muito além da tecnologia. Mudanças culturais convidam empresas de todas as áreas a criarem mais e melhores soluções para seus clientes. Iniciativas vencedoras neste período revisaram a gestão de equipes e as metodologias de trabalho, e anteciparam a interpretação do significado das mudanças culturais, iniciando a jornada para reduzir os impactos e criar uma nova rota de prosperidade. Neste cenário, as melhores iniciativas foram fruto de uma jornada planejada e acompanhada por uma Gestão de Mudanças, passo a passo, para garantir que o objetivo fosse alcançado. Este livro ajudará o leitor a entender o que existe ao redor de uma mudança bem-sucedida.

Laércio Cosentino

Fundador Chairman TOTVS / MCLC4

A aplicação de Gestão de Mudanças em projetos de transformação, além de ser um dos aceleradores na captura dos resultados esperados, é também um dos pilares de sustentabilidade dos investimentos. Quanto maior o impacto da mudança, mais estruturado e assertivo precisa ser o trabalho de gerenciamento dos aspectos humanos, por isso, entendo que é algo que requer um trabalho profissional especializado para cumprir, de fato, seu objetivo. Pessoalmente, já vivenciei experiências de sucesso e casos em que “pagamos o preço” ou dobramos os esforços para “retomar a rota” ao subestimar essa frente. Esse livro, certamente, traz uma grande contribuição para os líderes nas tomadas de decisão referentes às práticas de Gestão de Mudanças.

Márcio Gonçalves

**Diretor Executivo de Serviços Corporativos da Rede D’Or São
Luiz**

Diante da aceleração das mudanças que estamos vivenciando, para de fato prosperarmos nesse mundo cheio de incertezas, precisaremos explorar os possíveis futuros da relação trabalhador-empregador, buscando desafiar a sabedoria convencional, ampliar nosso pensamento e horizontes e traçar um novo curso para as transformações organizacionais. Nesse cenário, as práticas de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) abordadas nesse livro, se tornarão fundamentais para as organizações que desejarem liderar a construção desses possíveis futuros e, dessa forma, dar um salto maior para ideias e práticas que podem parecer não convencionais, mas que podem ser essenciais para a construção de propósito e significado no trabalho, ampliar o potencial humano e adotar novas perspectivas na gestão de

peessoas. Acredito que as práticas de GMO e as histórias aqui contidas irão inspirar e apoiar muitos leitores e líderes de organizações em sua jornada de transformação, trazendo as forças humanas para o centro das decisões, ajudando as pessoas a lidarem com as oportunidades e desafios que as mudanças em curso nos apresentam. Boa leitura e feliz jornada!

Ana Mocny,

Sócia de Human Capital na Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Toda empresa passará por um processo de transformação digital, ou digitalização de seus negócios. Em pouco tempo, não existirá mais negócios que não sejam digitais, e aqueles que não mudarem, deixarão de existir. Nesse contexto, se, no passado, a competência de Gestão de Mudança Organizacional (GMO) pudesse ter um papel secundário nos projetos corporativos e, até mesmo, ser “opcional”, no ambiente atual, isso não é mais possível. GMO, agora, assume protagonismo nos projetos. Como um profissional de tecnologia, não tenho a menor dúvida que é muito mais fácil mudar uma tecnologia ou um produto do que a forma de uma pessoa pensar. De nada adianta implementar uma nova tecnologia, ou um novo processo, se as pessoas impactadas não “comprarem” a ideia. Algumas resistirão, outras tentarão sabotar. É justamente para reduzir esse impacto negativo e aumentar as chances de sucesso de sua iniciativa, que as técnicas e competências de GMO entram em ação. Da minha perspectiva, não arrisco a realizar nenhum projeto sem uma boa GMO. Acredito que tão ou mais importante que selecionar o GP (Gerente de Projeto) adequado para a iniciativa, é escolher a estrutura de GMO. Ignorar GMO é o caminho mais rápido para o fracasso de qualquer iniciativa.

Leonardo Lomba,
CIO na Austral Holding.

O tema Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) nunca foi tão relevante no mundo corporativo como nos últimos anos. Como profissional de recursos humanos, vejo como fundamental a estratégia de mantê-lo vivo nas organizações, fazendo parte da cultura, de forma intencional. Mudar exige envolvimento genuíno, requer maturidade e não é uma tarefa fácil. Portanto, saber gerir as mudanças através de boas práticas, com uma liderança humanizada, inovadora e estruturada, com ferramentas adequadas, que gerem engajamento, menor resistência e maior protagonismo dos envolvidos, é um caminho diferenciado para que as empresas alcancem mais facilmente o sucesso nos negócios. Esse livro certamente trará conteúdo relevante e experiências interessantes não só para quem já tem uma forte atração pelo assunto, como eu, mas também para aqueles que querem conhecer mais sobre esse mundo de GMO que pode agregar tanto às organizações. Aproveitem!

Ana Peregrino,
Gerente Sênior de Recursos Humanos na DHL Supply Chain
Brasil.

Não existe evolução sem mudança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente pela colaboração e empenho dos inspiradores e corajosos colegas que aqui deixaram sua marca, escrevendo os artigos que compõem essa obra. São eles: Adrian Ferraz, Ana Cláudia Cotrin, Ana Luiza Chiabi, Angélica Ramírez, Daniela Conrado, Gabriela Brito, José Marcos da Silva, Liliane Freire, Marcela Scarso, Marcia Rua, Melissa Campos, Monike Lepletier e Mayara Silva.

Minha gratidão também ao trabalho essencial da minha amiga e colega de profissão, Marcia Rua, por sua dedicação na leitura e revisão de cada texto, e pelo comprometimento em prol da entrega de um trabalho de qualidade e de valor para nossos leitores.

Sou muito grata pelo privilégio de conviver com todos eles durante a idealização deste sonho até a sua concretização.

Lorena Peixoto

SOBRE OS AUTORES



Lorena Peixoto - Idealização e Engajamento



Iniciou sua carreira em treinamento e desenvolvimento de pessoas e desenho de áreas estratégicas organizacionais. Em 2003, migrou para projetos de implementação em tecnologia da informação, iniciando assim uma carreira de muitos desafios em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO).

São mais de 18 anos de experiência em GMO, em projetos e empresas nacionais e internacionais, de diversos segmentos, tais como transporte, varejo, *utilities*, financeiro, indústria, papel e celulose, bens de consumo, agronegócios, securitário, automobilístico, saúde, entre outros.

Possui habilidade em projetos e programas de transformação de pessoas e análise de cultura organizacional. Idealizadora do grupo de estudos “GMO - Unidos Somos Mais Fortes”, composto por uma gama de profissionais especialistas na disciplina, do Brasil e do exterior, com objetivo de troca de informações e legitimidade à prática.

Graduada em Análise de Sistemas e Ciências Sociais, pós-graduada em Psicopedagogia Educacional, em Transformação Digital, e MBA em

Gestão de Projetos. Certificada pela PCI® Practitioner, Scrum Master™ e Yellow Belt™.

Marcia Rua – Coordenação Técnica



Com mais de 20 anos de mercado e atuação em setores diversos como saúde, mineração, mídia, consultoria, esportivo e óleo e gás, a executiva começou sua carreira na Comunicação Corporativa e, mais tarde, mergulhou em grandes projetos de transformação que a levaram para o mundo de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), incorporando ao seu currículo temas como Liderança, Treinamento, Cultura Organizacional e Engajamento. Tornou-se, hoje, uma especialista em implementação de áreas e projetos que têm os aspectos humanos como elemento-chave para alavancar resultados sustentáveis em processos de transformação organizacional.

Formada em Jornalismo pela PUC-Rio. MBA em Gestão Empresarial, pela FGV. MBA executivo internacional em Gestão de Projetos pela *George Washington School of Business*. Master em Liderança e Gestão de Pessoas, pela FGV. Certificações: Prosci®, HCMP®, HCMBOK® to Agile, Professional Scrum Master pela Scrum.Org, CLF® Certified Lean Inception Facilitator® pela Caroli.Org, CLF® Certified Lean Delivery Practitioner® pela Caroli.Org.

Adrian Ferraz



Líder global do portfólio de ofertas de adoção e gestão de mudanças da Microsoft. Atual presidente da Associação de Profissionais de Gestão de Mudanças (*Association of Change Management Professionals - ACMP*) no Brasil.

Habilita transformações digitais através de mudanças culturais e comportamentais em indivíduos, times e organizações. Visionário de mudanças, reimaginando o futuro das mudanças organizacionais, auxiliando líderes organizacionais a alcançarem seus objetivos de transformação. Facilitador de mudanças, palestrante de eventos, estrategista, inovador e experiente líder de transformações.

Ana Cláudia Mendes Cotrin Fregoneze



Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) com mais de 15 anos de experiência. Atuação em projetos de implementação de novas tecnologias, melhoria de processos, gestão da qualidade e projetos socioambientais, em empresas dos segmentos de Tecnologia, Agronegócio e de *Utilities* (energia e saneamento).

Graduada em Gestão de Negócios e da Informação e em Geografia. Pós-graduada em Docência do Ensino Superior, em Transformação Digital, MBA em Gestão de Projetos. Certificações: HCMBOK®, HCMP®, PCI® Practitioner, *Change Management Foundation* pela *APMG International*, Certified CMMI® Associated, Scrum Master, Kanban Foundation.”

Ana Luiza Chiabi



Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), com mais de 14 anos de experiência. Fundadora da consultoria All Change, tendo o propósito de alinhar estilo de vida, qualidade dos projetos de GMO e amor ao que faz!

Conhecedora das principais metodologias de GMO (PCI, Prosci, HUCMI, SAP, entre outras), incluindo certificações. Desenvolvimento e criação de metodologia de GMO para grandes consultorias e empresas multinacionais. Atuação em projetos de implementação de sistemas, mudança de cultura, vendas de ativos em empresas privadas e públicas. Vivência na área de Recursos Humanos, nos processos de “Recrutamento e Seleção” e “Treinamento e Desenvolvimento”.

Angélica Ramírez



Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), com mais de 14 anos de experiência. Trabalhou em vários projetos de implantação de sistemas e plataformas digitais em empresas multinacionais no Brasil e no exterior.

MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas pela FGV, onde descobriu sua verdadeira paixão em engajar as pessoas, realizando estratégias de comunicação inovadoras e sempre atuando positivamente na gestão de todas as equipes do projeto. Formada pela Universidade Santo Tomás da Colômbia. Certificação em GMO no HCMBOK®.

Daniela Conrado



Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional com mais de 15 anos de experiência nas áreas de RH, DHO e T&D. Cofundadora da Yellow Gestão Empresarial, consultoria com foco em desenvolvimento, performance, inclusão e gestão de pessoas nas empresas.

Formada em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo. Curso de Extensão em Direito Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-graduada em Gestão de RH e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo.

Gabriela Brito



Mais de 20 anos de experiência em projetos de transformação organizacional e cultura. Responsável pelo desenvolvimento de metodologia de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) para projetos de tecnologia e transformação cultural, com foco em projetos digitais. Trabalhou em projetos de transformação em clientes na América do Sul, México, Estados Unidos e Espanha.

José Marcos da Silva



Iniciou sua carreira em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) em 1997, sendo um dos pioneiros nessa atividade no Brasil. Nesses 23 anos,

liderou equipes em diversos programas de transformação de alta complexidade no Brasil e no exterior.

Há 13 anos atua como diretor de Consultoria em Capital Humano na Deloitte Brasil, onde até 2020 liderou a área de GMO, sendo membro do Comitê Global da Deloitte em *Change Management*. Atualmente, lidera a frente de serviços de Diversidade e Inclusão e é colíder do Grupo Origens, comitê que trata a questão racial na Deloitte Brasil. Acumula também a função de Conselheiro da startup de RH Comunidade Empodera.

Liliane Freire



Consultora sênior de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), com ampla experiência na condução de mudanças organizacionais em projetos de transformações tecnológicas, fusões, aquisições, reestruturação organizacional e implementação da governança de GMO. Atuação como gestora de Comunicação Institucional em Multinacionais.

Pós-graduada em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela USP. Bacharel em Jornalismo pela PUC-SP. Certificada em GMO pelo método da Dynamica Consultoria e facilitadora para novas turmas. Professora no curso de pós-graduação da *Ecommerce School*. Professora universitária nas entidades de ensino Senac, Universidade Ibirapuera e Faculdades Radial.

Mayara Silva



Apaixonada por pessoas e pela arte de descomplicar as mudanças. Especialista na prática de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), com mais de 10 anos de experiência, atuação em consultorias e nos segmentos de energia e agronegócio. Formada em Relações Públicas (Belas Artes). Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas (FIA/USP). MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional (Franklin Covey), somado a outros cursos, palestras e trocas que sempre trazem reflexões e aprendizados para relações humanas. Uma eterna aprendiz.

Marcela Scarso



Mais de 15 anos atuando com Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), na condução de todos os pilares. Habilidade em comunicação, treinamento, impactos e gestão de pessoas. Conhecimento de diversos segmentos, tecnologias e metodologias ágeis. Experiência como docente, PMO e Relacionamento com o Cliente. Planejamento estratégico de projetos com base em mapeamento de processos.

Graduada em Gestão Estratégica de Negócios Gestão de Recursos Humanos. MBA em Gestão de Empresarial e Projetos. Pós-graduada em Psicologia Organizacional. Aperfeiçoamento em PNL Aplicada à Educação e Design Instrucional. Certificação de Programador Comportamental pela Academia Brasileira de Inteligência Comportamental.

Melissa Campos



Mais de 20 anos em desenvolvimento humano e organizacional, sendo os últimos 15 anos atuando como empreendedora e coach executivo com mais de 4.000 horas de atendimento, ex-docente da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Experiências em culturas de empresas nacionais e multinacionais. Graduada em Fonoaudiologia, pós-graduada em Administração de Recursos Humanos. Formação e credenciamento em coaching profissional internacional pela *International Coaching Community*, premiada com o prestigiado EQA (*European Quality Award*). Aperfeiçoamento em Processos decisórios estratégicos (FGV). Master em PNL (SIPNL). Aperfeiçoamento em saúde mental relacionada ao trabalho (Sedes Sapientiae) e diversos cursos, seminários e formações voltadas ao desenvolvimento humano.

Monike Lepletier



Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) e Gente e Gestão, com foco em projetos ágeis. Cofundadora da WoW Aceleradora de empreendedoras, consultoria com foco em gestão, marketing, desenvolvimento e inovação para pequenos negócios gerenciados por mulheres.

Graduada em Marketing pela universidade Anhanguera e pós-graduada em Gestão de Pessoas pela USP.

INTRODUÇÃO

Este livro sobre a prática de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) no Brasil é uma leitura essencial para profissionais imbuídos da missão de conduzir as pessoas pela trajetória da mudança em suas empresas.

Há muito tempo, sentíamos a necessidade de uma leitura que trouxesse a prática dos profissionais que atuam no Brasil, com uma multiplicidade de perspectivas. Muitas vezes estudamos metodologias que nos apresentam o “que” fazer. Porém, no dia a dia dos projetos, restam muitas dúvidas do “como” fazer.

Sabemos que o ferramental e a forma de conduzir uma metodologia podem mudar muito de acordo com a empresa e sua respectiva cultura, com o projeto e, claro, com a bagagem de cada profissional de GMO. Por isso, o conteúdo desta obra se torna rico no sentido de trazer para os leitores diferentes pontos de vista e vivências de profissionais experientes no tema.

Estes profissionais foram convidados por terem uma experiência vasta e diferenciada em GMO. Muitos deles ocupam cargos de liderança em empresas de segmentos diversos e projetos dos mais variados tipos. Alguns deles lecionam sobre o tema, outros já passaram pela experiência de criar uma metodologia de GMO, e a grande maioria possui certificações de referência no mercado. É um conhecimento acumulado que, somado à prática, traz para o leitor uma variedade de exemplos, perspectivas e opiniões sobre aspectos ligados a diversos temas do mundo de GMO: comunicação, cultura, liderança, impactos

organizacionais, treinamento, mobilização, engajamento, universo ágil etc.

Entendemos que a velocidade na qual as mudanças acontecem torna mais difícil a capacidade de nos mantermos atualizados. Por isso, acreditamos que esse conteúdo possa ajudar o leitor a dar um salto em seus conhecimentos sobre GMO, tendo em vista que nossa proposta é trazer o dia a dia dessa profissão e como esses autores atuam e apoiam as suas organizações em processos de transformação.

Além dos profissionais de GMO, essa obra também é direcionada para os executivos que têm papel decisor nos programas de mudança; para os líderes que precisam entender seus novos papéis – servidor, digital e inclusivo – e elevar o nível de maturidade para a mudança das suas equipes; para os profissionais de projeto, de Tecnologia, de Inovação, de Comunicação, de RH, enfim, para todos aqueles que querem entender um pouco mais sobre como ajudar a sua organização a mudar!

Só assim conseguiremos fortalecer a GMO enquanto competência organizacional, reforçar a relevância da condução dos aspectos humanos nos processos de transição, além de trazer resultados sustentáveis para as organizações.

Esperamos que esta obra transmita ao leitor um pouco da nossa paixão pelo tema e que esses conhecimentos lhe ajudem a transformar suas organizações.

Lorena Peixoto e Marcia Rua

PREFÁCIO

MUDANÇA E PROTAGONISMO NO MUNDO COMPLEXO

Em determinado momento de minha carreira, enveredei meus estudos para a disciplina de Gestão de Mudanças Organizacionais. Apesar de uma vasta experiência no mundo corporativo, me especializar no tema abriu caminhos incríveis e aprendizados sem precedentes que reafirmaram os conceitos de que o principal capital de uma organização são as pessoas e que este é o único caminho para a conquista dos melhores resultados no processo de transformação.

Hoje não somos espectadores das mudanças. Estamos vivendo um cenário de mundo em que tudo muda o tempo todo. Temos que estar preparados pessoal e profissionalmente.

No mundo corporativo, contar com um processo bem estruturado para gerir qualquer transição é condição *sine qua non* para seu sucesso. “As coisas não mudam. As pessoas mudam para mudar as coisas”.

Mas não é *one size fits all*. Cada mudança é única. Porque cada pessoa é única. Cada uma tem seu tempo. Os desafios são diferentes. As culturas são diferentes.

Essa leitura traz diversos artefatos que levam aos melhores resultados de uma boa gestão de mudanças. Os profissionais que nos presenteiam aqui com suas experiências são extremamente qualificados e são pessoas únicas, com vivências incríveis nos temas, em empresas diversas. Com experiências diferenciadas e metodologias distintas.

Esta é a riqueza desta obra. Ter um espaço em que a teoria se apresenta de forma aplicada reflete a importância desse tema como competência organizacional. Eu diria que reflete a importância desse tema para a vida.

Fazendo uma analogia, eu diria que construir boas estratégias é ótimo, mas convidar os jogadores para entender o propósito do jogo fará toda a diferença para ganhar o campeonato. Isso é protagonismo. E aqui tem dicas das mais diversas de como preparar técnicos, preparadores físicos, jogadores e até o público da arquibancada.

Não teremos tempo de viver todos os erros e acertos para os nossos processos de transformação. Então, esta leitura traz exemplos de jornadas que poderão inspirar a construção de mais um processo único.

Vale ressaltar que gerir mudanças não é mais uma coisa a se fazer e, sim, a melhor forma de fazer a mudança acontecer com sucesso.

Seja você também protagonista dos seus processos de transformação! Na vida ou na organização.

Boa leitura!

Francimeire Souza

**– Executiva especializada em Transformação Organizacional e
Gestão do Conhecimento**

PRÓLOGO

“Mudança não é destino, é a jornada”

Passear através dos 14 textos que compõem essa coletânea sobre um tema apaixonante, que é a Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), foi um dos melhores convites que recebi ao longo da minha trajetória.

Poder experimentar as diversas visões de seus autores e, ao mesmo tempo, ver como se complementam, interagem e se conectam, reforçam minha visão de que liderar mudanças tem que ser entendido, em nossa sociedade, como uma competência humana.

Estamos aqui hoje porque mudamos constantemente, mudar é crescer. Somos feitos para mudar, inovar, renovar, modificar, refazer. A vida é um eterno aprendizado.

Essa competência humana que podemos usar em todas as nossas dimensões e atuações (individual, familiar, profissional, espiritual) é um dos pilares da nossa jornada. E nos ampara de forma significativa nas relações interpessoais. Entender que a mudança começa em mim. Que é verdadeira quando é de dentro para fora. E que é parte, então, do autoconhecimento.

Ao final dessa leitura leve e cativante, você terá passado por inúmeros conceitos, métodos, práticas e experiências que permitirão a criação de um mapa de novas ideias sobre, entre tantas coisas, a visão transdisciplinar da prática de GMO, da força e conexão entre cultura organizacional, liderança e mudanças, dos novos conhecimentos que a

neurociência coloca para entendimento do nosso comportamento, do papel do profissional que conduz as práticas de mudanças (que vai muito além de treinamento e comunicação), o papel da liderança (competência e não cargo) e de gestores nos contextos de mudanças em organizações que buscam agilidade, propósito e compromisso com as futuras gerações.

Fica aqui meu convite para você iniciar essa jornada e que ela abra ainda mais seu desejo e curiosidade por novas áreas de conhecimento. Escolha um tema, escolha um autor, não há ordem certa para ler essa obra. Busque o assunto que lhe chama atenção no momento e divirta-se, pois a vida é um aprendizado contínuo.

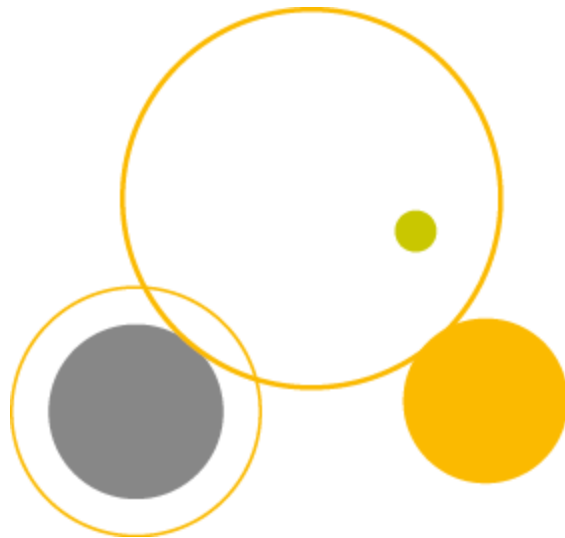
Boa leitura! Boa jornada!

Lyrian Faria

Especialista em transformações corporativas e desenvolvimento humano, fundadora da Dynamica Consultoria



UM POUCO DE HISTÓRIA



A EVOLUÇÃO DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO COMPETÊNCIA FUNDAMENTAL PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO PRESENTE E DO FUTURO

Por Adrian Ferraz

O mundo está mudando rápido, e devemos nos adaptar na mesma velocidade. A capacidade de adaptação a novos cenários será o diferencial para o futuro.

CONHECENDO O PASSADO

As primeiras contribuições para o tema iniciaram-se em 1909, quando *Arnold Van Gennep*, um antropólogo cultural que dedicou seus estudos a entender os ritos de passagem¹ ao redor do mundo, introduziu o conceito de que a mudança é um processo que acontece em três estágios: separando do estágio atual, movendo através de um estado de transição e reincorporando em um estado futuro. Alguns exemplos incluem adolescência, casamento, maternidade ou paternidade.

Em 1948, este conceito foi reforçado posteriormente pelo psicólogo social *Kurt Lewin*, que introduziu a terminologia dos três estados da mudança: descongelando (*unfreezing*), movendo (*moving*) e congelando (*refreezing*).

Em 1962, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts lançou um programa de pesquisa em neurociência, com o objetivo de conectar cientistas de neurologia e de ciência comportamental de universidades ao redor do mundo. O sucesso deste programa deu origem, em 1969, à Sociedade para Neurociência, em Washington, ainda hoje a maior comunidade do tema no mundo.

Coincidentemente, em 1969, a psiquiatra suíço-americana Elizabeth Kübler-Ross lançou o livro *Sobre a morte e o morrer*, apresentando um modelo em que os padrões de comportamento neste processo de mudança poderiam ser identificados e classificados, demonstrando cada uma das fases pelas quais um indivíduo passa. O estudo foi realizado com indivíduos, familiares e pessoas próximas durante o período em que passaram por uma situação de doença terminal, apresentando a reação dos mesmos a cada uma destas fases.

Diversos outros autores no campo da psicologia escreveram sobre estes padrões no mesmo período, e pioneiros no tema de desenvolvimento organizacional começaram a surgir. A ciência comportamental começou

a ganhar adeptos, tanto no meio acadêmico quanto no mundo corporativo, e novos estudos e modelos começaram a surgir a partir de então.

A aplicação destes conceitos no ambiente empresarial não demorou muito para acontecer. Na década de 80, modelos de negócios e de gestão passaram por uma transformação, gerando uma necessidade de realizar mudanças em seus processos, interações, tecnologias, automação e maneiras de trabalhar. Nestes processos de mudanças organizacionais, diversas experiências e perspectivas foram aplicadas, considerando os conceitos apresentados anteriormente. Alguns autores começaram então a discutir, de forma mais consistente, sobre temas como cultura organizacional e gerenciamento de processos de mudança. A partir daí, novos métodos e modelos surgiram.

Foi na década de 1990 que as organizações tiveram suas transformações aceleradas consideravelmente, e muitos profissionais revisitaram estes conceitos e sua aplicabilidade no mundo corporativo. Autores como Daryl Conner, John Kotter, Peter Senge, Jeanenne Lamارش, entre outros, introduziram novos modelos que tratavam da mudança tanto em nível individual quanto organizacional, de forma estruturada. Conceitos englobando as fases da mudança, adaptação à mudança, gestão de resistências, capacitação e desenvolvimento de líderes foram introduzidos na esfera organizacional e uma nova disciplina começou a tomar forma: a Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO).

Nos anos 2000, a disciplina se popularizou e cresceu. Grandes corporações se interessaram pelo tema, já que a globalização traria mudanças significativas desde a cadeia de produção até a força de vendas. Havia a necessidade de realizar estas mudanças de forma estruturada, habilitando as pessoas a efetivamente mudarem o seu comportamento e trabalharem de uma nova maneira.

Nesse contexto, empresas especializadas e metodologias se popularizaram no mercado. Organizações de todos os portes começaram a enxergar a disciplina como um diferencial competitivo: se uma empresa prepara corretamente seus colaboradores para entender e realizar transições adequadas nos processos de mudanças organizacionais, eles terão uma habilidade muito maior de responder às mudanças futuras em um mercado em rápida mutação.

Em 2005, o Instituto de Gestão de Mudanças Organizacionais (*Change Management Institute*) foi fundado na Austrália com o intuito de prover acesso às melhores práticas, palestras, sessões de desenvolvimento profissional e *networking* aos seus membros. Ao longo dos anos, alguns capítulos foram fundados ao redor do mundo, visando a proporcionar conteúdo para as diferentes regiões e linguagens.

Em 2009, nos Estados Unidos, foi fundada a *ACMP – Association of Change Management Professionals*, formalizando a disciplina como uma nova área de conhecimento. Esse movimento gerou o reconhecimento da profissão, popularizou a disciplina, gerou o compartilhamento de conhecimento e incentivou discussões. A partir de 2010, diversos capítulos da ACMP foram criados ao redor do mundo para disseminar conhecimento e unir os profissionais de diferentes regiões. Atualmente, a ACMP ainda é a única associação de profissionais de gestão de mudanças que possui representatividade através de um capítulo no Brasil.

As mudanças nas condições de mercado e cenários de negócio trouxeram inúmeros desafios para as organizações, em especial o de como ajudar os colaboradores a realizarem uma transição estruturada e bem-sucedida entre o seu estado atual (a maneira como trabalham antes da mudança acontecer) e o estado futuro desejado (a maneira como passam a trabalhar após a efetiva implantação da mudança), provendo todo o apoio necessário aos indivíduos durante o processo e criando uma

competência organizacional que possa ser aproveitada em futuros processos de mudança.

ENTENDENDO O PRESENTE

Entre os anos 2010 e 2020, a prática de GMO foi entendida por diversas empresas como uma área da organização que deveria estar posicionada na área de Recursos Humanos, afinal, estamos tratando de pessoas e de mudança de comportamento.

Algumas empresas montaram áreas independentes, responsáveis por iniciativas específicas de transformação, e embora realizando entregas de projetos com muito sucesso em termos de adoção, muitas destas áreas foram descontinuadas em virtude de falta de orçamento, mudança de prioridades e, principalmente, pela falta de entendimento do valor de GMO pelos executivos, que muitas vezes visualizam a disciplina como sendo somente o envio de comunicações e a aplicação de treinamentos, e não como uma competência estratégica da organização para habilitar uma melhor resposta das pessoas às mudanças.

Esta falta de entendimento provocou o fracasso de inúmeras iniciativas organizacionais, além do desmonte de diversas equipes que atuaram em projetos específicos, já que um papel ativo dos executivos como patrocinadores em processos de mudança é apontado, em todas as metodologias de GMO, como um dos principais fatores de sucesso em projetos.

Com isso, a criação de uma cultura organizacional preparada para mudanças não pôde ser formada. Esta formação precisa de repetição, consistência e, principalmente, muita dedicação de todas as partes envolvidas. Uma armadilha comum é achar que a solução está em terceirizar uma equipe para trabalhar com o tema. Todos na organização

têm um papel a cumprir em diferentes momentos do processo da mudança, e este esforço deve ser coordenado de forma estruturada.

Terceirizar esta coordenação para consultorias especializadas é muito comum. Porém, se a organização não possuir recursos para internalizar esta experiência, adquirir este conhecimento e replicar a abordagem e melhores práticas para outras iniciativas de mudança, criando esta competência ao longo do tempo, isso gerará uma dependência externa e a empresa não conseguirá responder a mudanças futuras na velocidade desejada.

Em 2020, em virtude da pandemia², enfrentamos um verdadeiro desafio na forma de trabalhar, em que as empresas tiveram que, às pressas, prover recursos de comunicação e colaboração para que seus funcionários pudessem trabalhar de forma remota. Tive a oportunidade de acompanhar inúmeras migrações de sistemas em regime emergencial, por todo o mundo, em organizações de diversos portes, indústrias e segmentos.

Pude constatar que as empresas que já vinham investindo na criação da competência organizacional em GMO, independentemente do seu nível de maturidade, tiveram menor dificuldade na implementação de ferramentas tecnológicas do que as que não haviam investido no desenvolvimento desta competência. Algumas empresas implantaram os sistemas, os disponibilizaram para os colaboradores, mas quando estes receberam a nova tecnologia, não souberam o que fazer e não a utilizaram por completo em seu benefício.

O principal benefício de criar esta competência em nível organizacional, com um programa estruturado de preparação dos colaboradores em todos os níveis, é diminuir o tempo necessário para a adoção de futuras mudanças, além de diminuir também a saturação das mesmas

(quantidade demasiada de mudanças simultâneas impactando um indivíduo ou grupo), principalmente as mudanças relacionadas à tecnologia, que serão aceleradas consideravelmente nos próximos anos.

Ainda em 2020, o mercado brasileiro possuía uma baixa maturidade em GMO. Embora mais e mais empresas venham investindo na competência, criando áreas internas e definindo seus modelos de trabalho de acordo com sua cultura organizacional, o movimento ainda é sutil e restrito às empresas de grande porte. O ponto alto é que executivos (CEOs) e conselheiros de empresas de todos os portes cada vez mais estão se familiarizando com o tema e sentindo uma crescente necessidade de investimento na disciplina, como demonstrado na implementação emergencial de tecnologia para habilitar a comunicação e colaboração de forma remota.

Nas conversas que tive com executivos de diferentes setores, percebi que existe uma grande abertura para o tema, porém sem a materialização deste interesse na forma de investimentos em recursos e desenvolvimento de colaboradores para a disciplina de forma sistêmica e contínua.

IMAGINANDO O FUTURO

Em um mundo em constante evolução, a partir de 2020, são esperadas mudanças cada vez mais frequentes, em maior quantidade e mais disruptivas. Em uma sociedade na qual a inovação tecnológica ocorre em uma taxa exponencial, a capacidade de adoção destas mudanças, em larga escala, pelos indivíduos nas organizações, irá tornar-se cada vez mais desafiadora, caso as organizações não preparem adequadamente seus colaboradores.

O ponto de atenção neste processo é que a capacidade de absorção de mudanças pelos indivíduos poderá ficar limitada, de acordo com a quantidade de mudanças simultâneas que poderão ocorrer, impactando os colaboradores e provocando uma saturação nos mesmos. Portanto, caso haja a falta de coordenação destes esforços, sua iniciativa estará direcionada ao insucesso e à criação de uma experiência fracassada para seus colaboradores. Esse fracasso poderá contribuir significativamente para a geração de resistências a futuras mudanças e à perda de credibilidade dos patrocinadores na organização.

O que podemos esperar na evolução da disciplina de GMO no mundo é que a utilização de tecnologia em processos de mudança seja cada vez mais utilizada, tanto em termos de disponibilização de ferramentas para gerenciamento das frentes de trabalho, como ferramentas para medição em tempo real dos indicadores de adoção, além de assistentes digitais sendo integrados em todos os níveis das organizações.

A disciplina de GMO deverá ter um maior embasamento em dados (melhor coleta e classificação de informações de utilização de sistemas e pesquisas de cultura, clima e percepção), visualização de diferentes elementos e grupos por diversos critérios, através de ferramentas avançadas de visualização de dados e ferramentas de BI (*Business Intelligence*). Com isso, será necessário que os profissionais de GMO conheçam sobre análise de dados, ferramentas de tecnologia e modelos de negócios.

Novas ferramentas serão introduzidas no mercado, integrando dados quantitativos e qualitativos coletados, informações de RH e de outras fontes, como sistemas de desempenho e performance. Isso permitirá a realização de diagnósticos mais precisos e a obtenção de valiosos *insights* sobre como melhorar pontos específicos da cultura, provendo recomendações em tempo real para líderes e gestores e disponibilizando

assistentes digitais para guiar e suportar adequadamente colaboradores em todos os níveis da organização a adotarem um novo modelo de trabalho.

A tecnologia e a ciência deverão estar cada vez mais presentes em GMO, com diversas práticas e conceitos da neurociência incorporados nos métodos e ferramentas atuais, e com a expansão da disciplina, incluindo mais áreas de conhecimento e posicionando-se de forma cada vez mais efetiva como uma competência essencial e como um diferencial estratégico para as organizações. A criação de cursos universitários (graduação e pós-graduação) em GMO deverá crescer nos próximos anos, consolidando definitivamente a disciplina como profissão.

A automação de tarefas repetitivas deverá ser realizada em larga escala, resultando na valorização da capacidade analítica, resolução de problemas e habilidades tecnológicas, especialmente para os profissionais de GMO, ao invés de focar na execução de atividades operacionais de projetos.

Um grande tema de discussão na próxima década deverá ser a privacidade de dados, na sociedade em geral, e principalmente nas organizações empresariais. Uma das perguntas que deverão ser respondidas é: qual deverá ser o nível de detalhamento do mapeamento de informações dos indivíduos, para utilização em GMO, através das ferramentas de tecnologia, sem ferir a privacidade dos colaboradores?

Outro grande tema que estará em voga está relacionado à adoção de uma mentalidade ágil nas organizações. Para isso, uma grande mudança cultural deverá ocorrer nos próximos anos em diversas empresas e instituições. Cultura deverá ser um tema mais e mais discutido, e incorporado com mais relevância na disciplina.

- Diversas empresas vêm trabalhando de forma consistente na criação e no desenvolvimento de suas práticas de GMO, e muitas outras deverão seguir o mesmo caminho. E na prática, o que isto significa e como podemos nos preparar?
- Para executivos, um melhor entendimento de seu papel como patrocinador em um processo de mudança será uma competência essencial para poder suportar suas organizações.
- Para gestores, entender o seu papel no processo de mudança, como apoiar o time por todas as fases da mudança e como se adaptar e rapidamente suportar novas mudanças serão competências cada vez mais valorizadas.
- Para colaboradores em geral, o entendimento do processo de mudança, por quais fases um indivíduo passa neste processo e o que fazer para realizar a transição por cada uma delas serão conhecimentos que potencialmente poderão ser expandidos tanto no âmbito pessoal como no profissional.

Para profissionais de GMO: preparação, estudo e atualização. Qualificação nas ferramentas tecnológicas, análise e interpretação de dados e conhecimentos dos novos elementos da disciplina, como por exemplo, a neurociência, serão fundamentais para manterem-se relevantes em um mercado cada vez mais exigente.

Enfim, para as próximas décadas, desenvolver uma mentalidade de crescimento e de aprendizado constante será fundamental. O mundo está mudando rápido, e devemos nos adaptar na mesma velocidade. A capacidade de adaptação a novos cenários será o diferencial para o futuro. Criem a competência e preparem-se!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr., Roque. Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2006.

CONNER, Daryl R. Gerenciando na velocidade da mudança. Rio de Janeiro: Ed. Infobook, 1995.

GENNEP, A. V. Os ritos de passagem. 2. ed., Trad. Mariano Ferreira. Petrópolis: Ed. Vozes, 2011.

KOTTER, John P. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KÜBLER-ROSS, Elisabeth. Sobre a Morte e o Morrer. 4. ed. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1969.

LEWIN, K., and Gertrude W. Lewin, Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics [1935-1946]. New York: Ed. Harper and Brothers, 1948.

PMBOK® 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

POTTS, Rebecca and LAMARSH, Jeanenne. Master Change, Maximize Success: Effective Strategies for Realizing Your Goals, Chicago: Ed. Chronicle Books, 2004.

PRADO, Darci Santos do. Gerência de projetos em tecnologia da informação. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

SENGE, Peter, The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Ed. Doubleday, 1990.

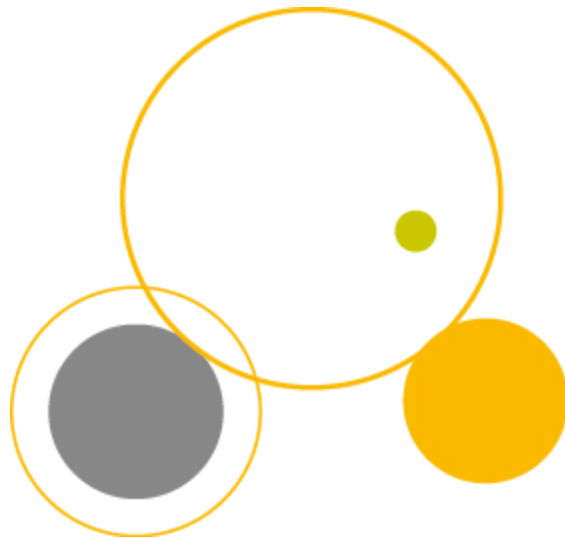
1. Ritos de passagem são celebrações que marcam mudanças de status de uma pessoa no seio de sua comunidade. Os ritos de passagem podem ter caráter social, comunitário ou religioso. Eles marcam momentos importantes na vida das pessoas, sendo os mais comuns ligados a nascimentos, mortes, casamentos e formaturas.

2. Trata-se da pandemia de Covid-19. A Covid-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A doença foi identificada pela

primeira vez em Wuhan, República Popular da China, em 1 de dezembro de 2019, mas o primeiro caso foi reportado em 31 de dezembro do mesmo ano. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto como uma pandemia.



HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE GMO



GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E AS HABILIDADES QUE FAZEM A DIFERENÇA EM UM MUNDO EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

Por Monike Lepletier

A empatia é a base para a construção de ambientes colaborativos. Além disso, ela é a grande estrela da inovação, afinal, se você consegue se colocar no lugar do cliente e enxergar através de sua lente, fica muito mais fácil promover soluções que realmente façam sentido.

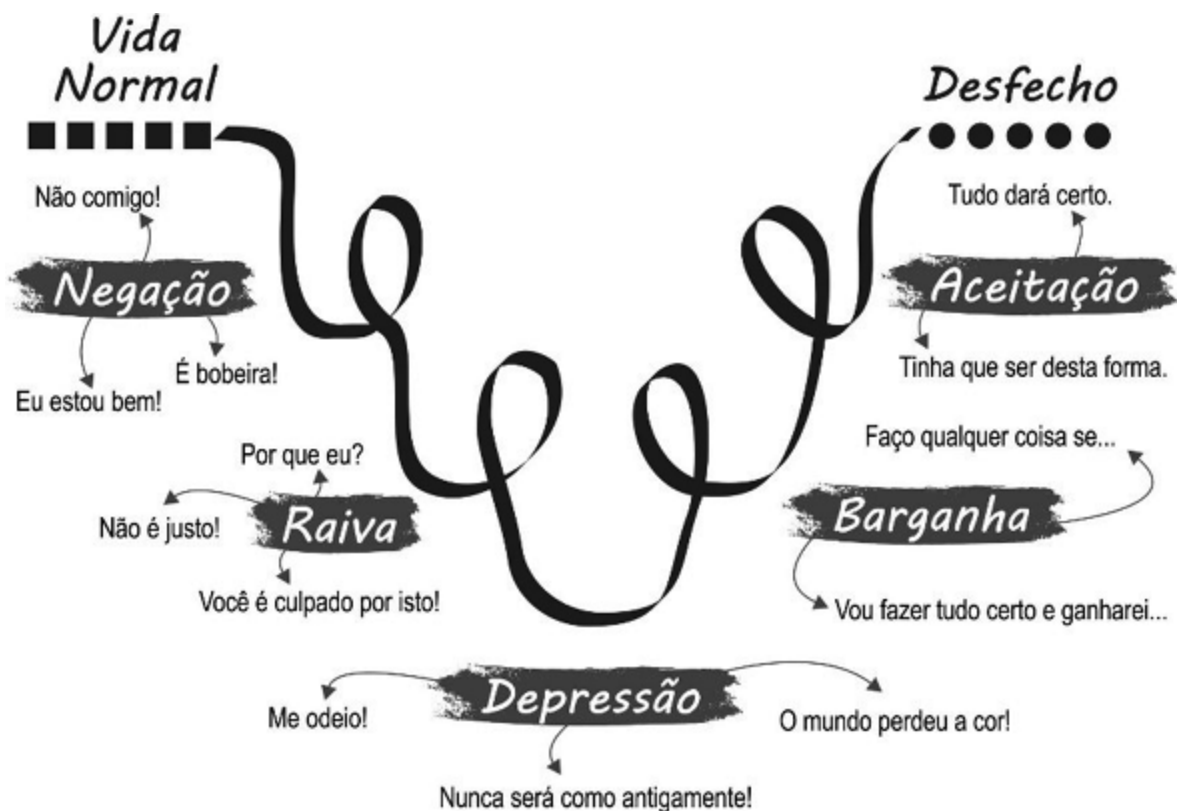
Em seu livro *Sobre a morte e o morrer*, Elisabeth Kübler-Ross (1969) nos fala sobre os estágios do luto, elucidando as etapas pelas quais o indivíduo passa ao lidar com a perda.

A primeira etapa é a negação. Somos, na maioria das vezes, tendenciosos a negar uma situação de perda, como se não quiséssemos acreditar que algo desse tipo estivesse acontecendo com a gente. É o famoso “a ficha ainda não caiu”. Na segunda etapa, somos tomados pela raiva. Queremos justiça, seja humana ou divina, e buscamos culpados para tudo aquilo que não podemos controlar. Em seguida, a depressão, o fundo do “vale do luto” ou “vale do desespero”, como já ouvi alguns chamarem. Esse é o momento de sofrer, de chorar, de ressignificar a nossa perda, para que então possamos seguir em frente. Depois da depressão, vem a barganha. “Fazemos qualquer coisa se...” E daí surgem as diversas negociações que julgamos necessárias para aceitar a transição.

Depois de passarmos por todas as etapas dessa curva, chega o momento da aceitação, em que finalmente passamos a ter paz diante da nossa nova realidade. Conseguimos assumir novas rotinas, pessoas e até enxergar coisas positivas diante da possibilidade de construir um novo futuro, sem aquilo que já amamos muito um dia.

Entretanto, nem todas as pessoas passam por todas essas etapas de forma igual. Algumas delas pulam uma ou duas, outras demoram mais em uma ou em outra, e tem também aquelas que não conseguem chegar na subida dessa curva.

Então, o que é o processo de mudança senão um luto? Para abraçar o novo, é preciso renunciar ao velho, se libertar física e psicologicamente, experimentando as sensações de perda, para crescermos e virarmos pessoas melhores.



Adaptado de *Sobre a morte e o morrer*, de Elisabeth Kübler-Ross (1969)

Se cada ser humano vive esse processo de transição de uma forma única, é correto afirmar que quando falamos de um trabalho estruturado de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), o olhar precisa ser no indivíduo, para que, então, a mudança aconteça no coletivo.

Mudar nada mais é do que uma distância entre o que se vive hoje e o futuro proposto. Se não gerenciarmos essa transição, a mudança pode até acontecer, mas nem todas as pessoas vão sair do estado presente e algumas ficarão perdidas no meio do caminho, por algum tempo. GMO atua para suavizar a curva da mudança, tornar o caminho menos tortuoso e reduzir o tempo de adaptação das pessoas às transformações propostas pelas organizações onde elas trabalham, sejam relacionadas à tecnologia, processo, cultura ou estrutura.

É da natureza humana querer manter-se no status quo, estar confortável e ter o controle de tudo. E a mudança nos impede de prever o que vai acontecer e isso nos traz insegurança, medo e confusão. Nosso cérebro é condicionado, desde os primórdios, a acionar o alerta em situações de perigo. Por isso, quando somos cutucados na nossa deliciosa, aconchegante e quentinha zona de conforto, ativamos o modo perigo e resistimos a encarar o que está por vir.

Por isso, para os profissionais que atuam com GMO, tão importante quanto conhecer diferentes metodologias e ferramentas é desenvolver competências comportamentais que são fundamentais para apoiar e conduzir as pessoas por essa jornada rumo ao estado futuro pretendido.

Para falar sobre competências comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, eu vou começar com a empatia, uma competência sistêmica que é capaz de originar diversas outras essenciais, como por exemplo: criatividade, pensamento sistêmico, negociação etc.

Muito além de “se colocar no lugar do outro”, empatia envolve adotar a perspectiva do outro e compartilhar sentimentos, para conseguir apoiá-lo da forma como ele espera ser apoiado. A empatia acontece com a junção de dois componentes: a empatia cognitiva (pensar) e a afetiva (sentir). Quando não conseguimos encontrar o equilíbrio, corremos o risco de manipular o outro ou sofrer demais com problemas que não são nossos.

A boa notícia é que esta é uma competência inata, todos nós nascemos capazes de ser empáticos com o outro e, devido à neuroplasticidade, podemos praticar a empatia para desenvolver ainda mais esta *soft skill*.

Para isso, sugiro começar com o autoconhecimento. Entender a nós mesmos e conhecer os sentimentos que comandam as nossas ações são os primeiros passos para que possamos nos colocar genuinamente no

lugar do outro. Além disso, praticar a escuta empática, estar atento ao outro, ter curiosidade pelo indivíduo, evitar julgamentos e deixar que as pessoas demonstrem as suas necessidades e sentimentos são pontos-chaves para praticar a empatia no dia a dia.

O universo corporativo é um lugar onde até pouco tempo atrás não existia espaço para demonstrar emoções. As ações de reconhecimento eram direcionadas para os fortes, “sangue nos olhos” e viscerais. Essa pressão faz com que as pessoas não expressem seus sentimentos para não parecerem frágeis demais. O profissional que atua com GMO tem um papel muito importante na ruptura desse modelo, por meio de um olhar humanizado e sendo capaz de entender e compartilhar os seus medos e ansiedades em situações de mudanças, criando conexão e colaboração.

A empatia é a base para a construção de ambientes colaborativos. Além disso, ela é a grande estrela da inovação, afinal, se você consegue se colocar no lugar do cliente e enxergar através de sua lente, fica muito mais fácil promover soluções que realmente façam sentido.

Outra competência que deve fazer parte da vida do profissional que atua com GMO é a visão sistêmica. A capacidade de ligar pontos invisíveis dentro de um contexto macro faz com que possamos conectar áreas, funções e pessoas. Essa visão do todo gera visibilidade dos possíveis impactos que uma mudança pode gerar e nos ajuda na construção de planos de comunicação e treinamentos mais assertivos.

Junto com tudo isso, é preciso voltar a ser criança (não pirei, não!). Sabe quando o seu filho pergunta o porquê de todas as coisas, infinitas vezes, até que tenha uma resposta que, de fato, faça sentido para ele? No decorrer da vida, essa curiosidade diminui, perguntamos cada vez menos, por medo de parecermos bobos.

Porém, ser curioso é importante na jornada de um profissional de GMO. Por isso, volte a ser como uma criança curiosa, pergunte o porquê de tudo o que vê. O óbvio não é óbvio, o que é explícito para um pode não ser para outro. Questiona impactos, processos, ordens, planos, ouse instigar as pessoas a fazerem o mesmo. O olhar questionador nos faz enxergar o feijão com arroz de forma diferente e ter novas perspectivas para velhos métodos. Essa habilidade é o braço direito da criatividade, que é tão importante para a inovação.

Ao falar sobre competências comportamentais dentro do contexto de GMO, fica muito claro que é preciso abordar a necessidade de conduzir esse trabalho com base na humanização.

Inicialmente, este termo pode soar incabível para você. Para mim, também era. Eu pensava: “Puxa vida, humanizar humanos?”.

No início do século XX, Taylor³, Fayol⁴ e Ford⁵ levantaram a bandeira da produtividade e eficiência acima de qualquer coisa. Não havia espaço para emoções e sentimentos. Em seguida, vieram as abordagens do behaviorismo⁶, que alertavam sobre a importância de olhar para as pessoas, ou elas acabariam adoecendo. Na teoria comportamental, nasceu a famosa pirâmide de Maslow e as pessoas começaram a perceber a relevância do humano nas organizações.

Deixando de lado a parte histórica, o que eu quero dizer com tudo isso é que houve uma época em que o indivíduo e suas emoções eram totalmente negligenciados em prol de maior produtividade e menor custo. E agora, justamente por entendermos que os colaboradores levam emoções para o trabalho e são, de fato, a força motriz dessa engrenagem, é mais do que urgente que voltemos nossos olhares para entender essas emoções, ajudá-los a gerenciá-las e humanizar as relações de trabalho.

Olhar de forma humana para uma pessoa que está passando por um processo de mudança nos fará encontrar oportunidades de encurtar caminhos e a ajudará a superar as etapas do luto com respeito, empatia e confiança.

GMO tem um papel fundamental na construção de um ambiente que propicie a confiança, por meio de estratégias que mitiguem resistências e tragam o conforto de estar em um ambiente aparentemente desconfortável. Quando pessoas atuam em um ambiente seguro, elas confiam na empresa, nos pares e na liderança, pois embora elas não possam prever o futuro, elas sabem que toda mudança acontecerá para o bem comum e desejam participar desse processo. Mais do que isso, elas se conectam com as pessoas do mesmo ecossistema e, dessa conexão, nasce a colaboração. Gerenciar mudanças é, também, empoderar times e construir redes!

Quando falamos de mudanças, é natural que pensemos em resiliência, certo? A arte do “enverga, mas não quebra”.

De acordo com o dicionário Oxford: *“Resiliência (substantivo feminino): 1. Propriedade que alguns corpos apresentam de retomar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica. 2. Capacidade de se recuperar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças.*

Durante o processo de mudança (reparem que sempre me referirei à mudança como um processo, é para você fixar isso), as pessoas envolvidas precisam ter resiliência, pois já falamos aqui que elas serão postas à prova e ao luto, além do desconforto de terem de sair do status quo. Nesse contexto, o profissional de GMO precisa fazer com que as pessoas envolvidas nos projetos organizacionais, em especial a liderança, entendam que, para fomentar a resiliência, é preciso engajar, criar senso

de pertencimento, capacitar as pessoas que passarão por essa transição e promover ações que garantam a sustentabilidade do estado futuro.

Seguindo a lista de competências, o planejamento é indispensável. GMO precisa planejar, identificar a melhor estratégia para a condução dos aspectos humanos, gerir os *stakeholders*, planejar a comunicação, administrar os treinamentos, monitorar a transição, bem como planejar ações para a sustentação da mudança. Como dizia Lewis Carroll: “Para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve”.

Certa ocasião, gerenciei um processo de mudança em uma grande empresa do setor sucroenergético, em que precisávamos modificar a forma de *check in* dos motoristas canavieiros nas usinas. O objetivo era implementar o uso de aplicativos para organizar o descarregamento.

Inicialmente seguindo a nossa “régua”, optamos por criar um aplicativo. Porém quando mapeamos os impactos, identificamos que a criação de um novo aplicativo talvez não fosse o melhor a ser feito. Fomos a campo, ouvimos as pessoas que usariam a tecnologia e entendemos que a melhor solução seria a criação de um “robô” em um aplicativo de conversas já existente e conhecido por aquelas pessoas. Então ajustamos o percurso e investimos menos para ter uma mudança com muito mais aceitação e usabilidade.

Em seguida, convocamos os próprios motoristas para dar apoio na comunicação multinível e no suporte aos treinamentos. Eles viraram verdadeiros agentes da mudança e conseguimos uma adoção em tempo recorde e ótimos resultados.

O objetivo deste artigo não é aprofundar-se em competências técnicas, porém não podemos negligenciar a importância da capacitação e da formação em gestão da mudança organizacional.

Algumas literaturas apontam que no mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e com a transformação digital, as *soft skills* terão muito mais relevância, pois as *hard skills* (habilidades técnicas) poderão ser substituídas por robôs, e a capacidade humana de reflexão, de criatividade e de combinação de competências comportamentais para solucionar problemas complexos é o que restará para nós, meros mortais. Como tudo na vida, acredito que o equilíbrio entre as *soft* e as *hard skills* é a chave para alcançarmos o sucesso na carreira e gerenciarmos mudanças de forma efetiva.

O mundo está mudando, as empresas estão mudando, nós estamos mudando o tempo todo, mas será que essas mudanças estão, de fato, gerando transformação?

Sabe quando você não está bem em um emprego, em um relacionamento ou em uma cidade e decide mudar? Você faz essa mudança com esperanças de que tudo seja melhor do que antes, mas, na realidade, seu novo emprego, relacionamento ou cidade tem a mesma cara de antes, os mesmos pontos de desconforto. Isso acontece porque quando mudamos algo sem transformar quem somos, sem olhar para dentro, levamos nossas questões adiante e todos os problemas se repetem.

Mas como fazer com que as pessoas se transformem? Uma das formas é dando visibilidade do ganho que essa pessoa terá no final da jornada, a famosa história do sacrifício vs recompensa.

Sabe quando começamos a fazer dieta para perder peso e precisamos cortar doces, refrigerante e frituras? É muito ruim no começo, mas quando perdemos alguns quilos na balança, a dieta vai se tornando menos dolorosa, pois a recompensa é maior do que o sacrifício. Você vai se transformando, mudando os seus hábitos e assumindo uma nova

postura alimentar. É assim que acontece quando os indivíduos identificam motivações pessoais para participar de um processo de mudança.

Ajudá-los a encontrar seus próprios motivadores dentro de um cenário organizacional fará com que a pergunta interna “O que eu ganho com isso?” seja respondida e a transformação aconteça.

De acordo com o *Google Trends*, comparando janeiro de 2020 a novembro do mesmo ano, tivemos um aumento de 173% nas buscas pelo termo “Gestão da Mudança Organizacional” no Brasil. Esse dado nos mostra que GMO é um assunto relevante, atual, necessário e apoia empresas de todos os tamanhos e em todas as áreas de negócio.

Não é que as mudanças não vão acontecer se você não as gerenciar, elas vão. Talvez nem todos cheguem ao destino. Pode ser que não seja sustentável. A transição não será tão rápida, certamente.

Mas o grande ganho em conduzir mudanças de forma estruturada, com especialistas que utilizam técnicas, metodologias e ferramentas de referência no mercado, é saber que além de suavizar a curva da mudança, reduzir a curva de aprendizado e acelerar a adoção, respeitaremos as pessoas pelo caminho, construindo relações produtivas e reduzindo custos para o negócio.

Refletindo e Praticando:

Dentre as competências comportamentais citadas nesse artigo, proponho que reflita e marque em verde aquelas que você sabe que possui e é uma de suas fortalezas, em amarelo aquelas que você não sabe ao certo se possui e, em vermelho as competências que você sabe que precisa desenvolver:

- Empatia

- Visão Sistêmica
- Olhar questionador
- Criatividade
- Resiliência
- Flexibilidade
- Comunicação
- Pensamento Inovativo
- Liderança

Agora que você já refletiu e praticou a autoanálise, comprometa-se em elencar uma das competências em verde e utilizá-la conscientemente em um problema complexo do dia a dia, e quando se deparar com algum problema mais trivial da rotina, use conscientemente alguma competência marcada em vermelho.

E não se esqueça de deixar no seu radar as competências marcadas em amarelo. Mãos à obra!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CARROLL, Lewis. Alice no País das Maravilhas. Tradução de Márcia Feriotti Meira. Editora Martin Claret: São Paulo, 2005 (p.145). Título original: Alice in Wonderland (1866).

KÜBLER-ROSS, E. Sobre a morte e o morrer. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

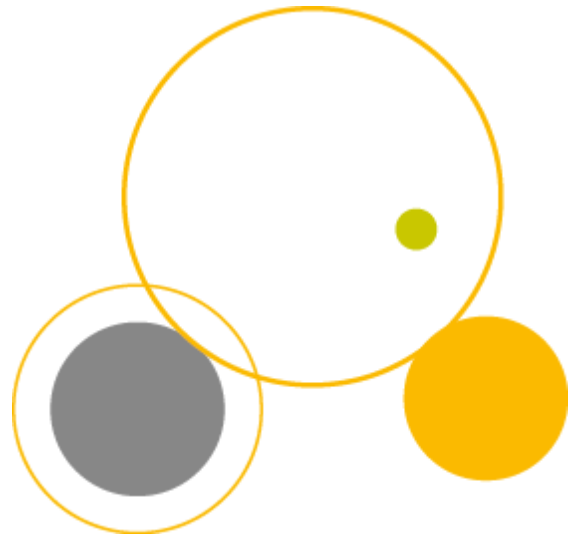
RESILIÊNCIA. In: OXFORD Languages and Google. Disponível em: https://www.google.com/search?q=resili%C3%Aancia+significado&rlz=1C1CHBD_pt-

3. O objetivo inicial de Taylor estava voltado para eliminar os desperdícios nas indústrias americanas, comprovadamente um dos elementos importantes na formação dos preços dos produtos. Dessa forma, visava-se a alcançar maior produtividade, menores custos e melhores margens de lucro. Para Taylor, a organização e a administração das empresas deviam ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. Taylor tinha uma visão mecanicista e racionalista em relação aos empregados. Segundo ele, era possível medir o tempo necessário para execução de cada uma destas tarefas e, com isso, determinar um padrão para todos os trabalhadores, pois os homens são vistos como adjunto da máquina no desempenho de tarefas produtivas e devem almejar unicamente a riqueza da empresa, como bem de todos.

4. Para Fayol, os princípios de administração eram mais flexíveis. Ele prezava o fator humano, defendia a harmonia entre os empregados, os incentivos materiais e salariais, a divisão do trabalho, a disciplina e o respeito às normas; centralização etc.

5. Henry Ford idealizou a linha de montagem por meio da racionalização da produção, o que lhe permitiu a produção em série (fabricação de grandes quantidades de um determinado produto padronizado), oferecendo ao mercado o que ele queria: modelos simples e acessíveis.

6. O behaviorismo (do inglês *behavior* = comportamento) é o conjunto de abordagens, nascidas nos séculos XIX e XX, que propõe o comportamento publicamente observável como objeto de estudo da psicologia. É uma teoria psicológica que objetiva estudar a psicologia através da observação do comportamento, com embasamento em metodologia objetiva e científica fundamentada na comprovação experimental, e não através de conceitos subjetivos e teóricos da mente como sensação, percepção, emoção e sentimentos.



A EVOLUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO NOS ÚLTIMOS ANOS

Por Daniela Conrado

Muitos paradigmas que encontramos nas empresas, na sociedade e nos comportamentos das pessoas, precisam ser descontinuados, uma vez que o processo de mudança se faz necessário para atender aos novos conceitos e competências que surgem com o tempo, como a inovação e a agilidade.



SÍNTESE VISUAL: FLÁVIA de PAULA

Falar de perfil profissional, mesmo com as experiências adquiridas na atuação direta com processos seletivos, contratações, aplicações de treinamentos, processos de desligamento, entre outros, não faz de mim uma entendedora de cem por cento das pessoas, e sim uma profissional que busca análises de comportamentos, para que estes se enquadrem o mais próximo às funções ou atividades que serão exercidas.

As análises e observações do perfil profissional começam a ser desenhadas quando o departamento de recrutamento e seleção é

acionado. É nesse momento que se começa a verificar qual é a função que será realizada e quais são os requisitos necessários para o seu exercício.

Nesse contexto, verifica-se quais são as *hard skills* (habilidades técnicas) obrigatórias que devem ser aplicadas no processo seletivo, entre elas: quais certificações e graduações solicitar, e quais testes técnicos (ou algum outro específico) que o candidato deverá realizar. Enfim, tudo o que tecnicamente for necessário para a validação do candidato.

Cabe ressaltar que as habilidades técnicas exigidas pela função podem ser verificadas no processo seletivo, mas existe o risco de, colocando-as em prática, perceber que a pessoa, ao executá-las, não as faz com maestria, faltando a experiência, a vivência em atuações anteriores, bem como a senioridade exigida para a execução das atividades.

Posso exemplificar essa situação ao trabalhar com um perfil de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), uma disciplina que requer dos profissionais não somente qualificações e certificações, mas também a vivência e a experiência com aplicação de métodos, técnicas e ferramentas. Para atuar em GMO, seja na posição de líder ou não, o profissional precisa de uma senioridade maior, uma vez que vai atuar diretamente com informações sensíveis do projeto (riscos e impactos inerentes à operação), vai atuar como agente transformador, monitorar *stakeholders* e promover mudanças comportamentais.

Seria mais fácil se apenas as *hard skills* precisassem ser identificadas para a contratação de um profissional. No entanto, sabe-se que o comportamento humano, o qual evoluiu dentro do contexto de mercado de trabalho, faz com que as *soft skills* (habilidades comportamentais) sejam analisadas com mais rigor.

O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu

direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual. (CHIAVENATO, apud HOLANDA, 2020 n.p).

Períodos de crises e oscilações no mercado fazem as empresas se adequarem de acordo com o contexto, até mesmo para a sobrevivência no mundo empresarial, exigindo mudanças também no perfil profissional dos colaboradores, para que estes acompanhem as transformações e as evoluções organizacionais.

Para tanto, as organizações perceberam que é necessário ter mais foco nas pessoas, e não somente olhá-las como recursos geradores de resultados, como uma engrenagem que é alinhada para a sua operacionalização. As *soft skills* tornam-se, assim, o carro-chefe para a composição do perfil profissional e compõem o maior percentual a ser analisado de um candidato ao ingressar na empresa.

Para o profissional de GMO, ter atitude resiliente é uma das principais *soft skills* necessárias, pois ele precisa fazer com que as pessoas saiam da sua zona de conforto devido às mudanças que ocorrerão. Ele também precisa exercer influência positiva sobre os *stakeholders* e ter um relacionamento interpessoal bem evidenciado, uma vez que negociará, alinhará fluxos e processos com diversos perfis de profissionais que precisam ser incentivados a buscarem soluções para os impactos diagnosticados.

Em um processo seletivo bem planejado – aplicando testes, dinâmicas e entrevistas – pode-se correr o risco do candidato escolhido, ao iniciar na sua função, não se adaptar às atribuições conforme requeridas e permanecer na empresa apenas durante o período de experiência. Situação que não interrompe as análises e as observações do perfil profissional com um olhar mais atento às *soft skills*, pois, por vezes, o profissional não se adaptou à empresa (ou vice-versa), mas se enquadrou nos requisitos técnicos da função (*hard skills*).

Mas por que falar sobre processo seletivo com análise das *hard e soft skills*, para tratar de perfil profissional? Somente para trazer um contexto adequado para o leitor, para que ele entenda que qualquer profissional, ao planejar sua carreira, participar de um processo seletivo ou empreender, há de ter desenvolvido habilidades comportamentais.

Estas habilidades evoluíram muito nos últimos anos, porque as pessoas agora fazem parte de um mundo em que a tecnologia se destaca e toma espaço nas empresas, em que o digital está cada vez mais enraizado, perfazendo um caminho sem volta e um futuro cada dia mais grandioso.

Esse cenário gera um perfil comportamental muito mais desafiador. A lista de elementos comportamentais hoje inclui: agilidade na tomada de decisões, adaptabilidade perante as constantes mudanças e incertezas, e controle mais enfático das emoções, que são constantemente testadas com a quantidade de informações recebidas, com a pressão do mercado de trabalho, bem como a preocupação com a qualidade de vida e a falta de tempo.

Essas questões fazem com que o perfil seja analisado de forma ainda mais detalhada pelos profissionais de Recursos Humanos (RH) que, dentro dessa nova ótica, precisam ter um olhar mais atento às habilidades comportamentais de cada candidato.

Desde a era industrial, as estruturas organizacionais das empresas são desenhadas por organogramas, em uma hierarquia vertical (comandos de cima para baixo), na qual os profissionais são liderados por pessoas com cargos e funções superiores. Tal modelo gera um ambiente de trabalho que não estimula o relacionamento entre as pessoas, mas sim a voz de comando com diretrizes do que fazer ou não.

Há uma geração de profissionais que, pelo fato de estarem empregados ou com estabilidade no emprego, evita a manifestação ou contraposição

de ideias diante dos comandos e diretrizes. E esse modelo de comando e controle faz com que esses profissionais não atuem de forma participativa ou colaborativa, dificultando o engajamento e a interação no ambiente de trabalho.

Logo, o foco está tão somente na obrigação de gerar resultado. E se o resultado não é atingido, a demissão é o processo esperado, não permitindo uma ação direta da área de RH, que poderia trabalhar em um plano de desenvolvimento individual, uma vez que não há pessoas incompetentes e sim alocadas em locais e funções não adequados, ou que precisam se desenvolver em alguma habilidade específica.

Por volta de 2010, com as iniciativas das *Startups*² no Brasil, a hierarquia horizontal começou a ganhar mais espaço em razão da forma de atuar das equipes. Os profissionais ganharam autonomia, trabalhando em um contexto de mais participação, experimentação e abertura, e não mais com diretrizes impostas pelos líderes.

Não quer dizer que não existam líderes e processos a serem seguidos, e sim uma harmonização no ato de delegar, dividir responsabilidades e trabalhar de forma mais colaborativa. Esse modelo promove maior envolvimento dos profissionais nas estratégias empresariais e faz cair por terra as estruturas sustentadas por organogramas verticais, dando espaço às células de trabalho.

Esse novo perfil profissional está mais próximo das gerações mais atentas à tecnologia e ao mundo digital, que recebem um fluxo de informações absurdamente volumoso e estão muito mais ligadas ao futuro tecnológico do que às situações que aconteceram no passado. São mais despretensiosas e se adequam para atender às novas demandas do mercado de trabalho.

Portanto, as análises a serem trabalhadas para um perfil profissional dentro dos pontos retratados nesse artigo, as quais também englobam aqueles que atuam em GMO, levam a um perfil empreendedor, em que o profissional precisa ser mais autônomo e aberto à gestão horizontal e descentralizada.

Em uma definição no dicionário DICIO, empreendedor é o “Indivíduo que possui capacidade para idealizar projetos, negócios ou atividades; pessoa que empreende, que decide fazer algo difícil ou trabalhoso”.

Logo, ser empreendedor não necessariamente é sinônimo de abrir uma empresa, mas sim de demonstrar atitudes, tais como agir de forma independente, com mais vigor e paixão pelo que faz, e estar atento à inovação e à criatividade dentro da organização. É estar mais envolvido na estratégia empresarial e colaborativo nas trocas de informações e conhecimentos, como também ter a humildade em receber novas ideias e orientações independentemente de onde venham.

Será que para o profissional com esse perfil empreendedor, haverá a necessidade de maior controle das emoções? Sim, pois quanto maior o equilíbrio emocional e o autocontrole, maior será a consciência dos atos a serem decididos ou realizados.

Os desafios diários enfrentados por uma equipe de GMO, por exemplo, exigem uma alta dose de controle emocional, uma vez que é preciso convencer as pessoas envolvidas de que as mudanças são necessárias e de que os resultados esperados dependem da adesão de cada um.

A inteligência emocional, portanto, é uma habilidade comportamental de grande importância a ser avaliada pelos profissionais de RH, completando o perfil de um candidato para o exercício da função. No ambiente de trabalho, é preciso estar preparado para lidar com pessoas com pensamentos, crenças e opiniões diferentes. Pessoas de mais de um

grupo étnico, diferentes faixas etárias, classe social, gênero e orientação sexual. Pessoas que possuem mais conhecimentos do que outras ou que apresentam dificuldades de se relacionar. É um ambiente eclético, composto por diversos perfis que precisam trabalhar em prol de um mesmo propósito, de forma amistosa e saudável.

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p.58 apud SILVA; NEPOMUCENO; COUTINHO; GARCIA; BARBOSA, 2014, p. 4).

Com a inteligência emocional em voga, percebe-se a busca dos profissionais por conhecimentos, técnicas ou metodologias de autoconhecimento que contribuam para a sua capacidade de correlacionar as experiências de sucesso ou insucesso vivenciadas com os traços da sua personalidade, permitindo se conhecer melhor e ter mais clareza sobre seus comportamentos e tomadas de decisões que surgem no dia a dia de trabalho.

As observações sobre o perfil profissional se configuram em uma soma de aspectos técnicos, pessoais, psicológicos e comportamentais, com um olhar focado nas constantes adaptações que se fazem necessárias nas organizações.

Muitos paradigmas que encontramos nas empresas, na sociedade e nos comportamentos das pessoas precisam ser descontinuados, uma vez que o processo de mudança se faz necessário para atender aos novos conceitos e competências que surgem com o tempo, como a inovação e a agilidade.

É preciso entender que os momentos de crises, as transformações tecnológicas, a cultura digital e a própria evolução humana são elementos que provocam adaptações, novos direcionamentos e costumes. Além disso, traz uma carga de conflitos de gerações nas maneiras de administrar uma organização, fazendo com que as áreas de RH estejam cada vez mais envolvidas na cultura e na estratégia organizacional, para serem cada vez mais assertivas na validação do perfil profissional, com um olhar mais humano, a fim de evitar barreiras nos relacionamentos e interações no ambiente de trabalho.

Depois da leitura do artigo, segue um complemento para refletir e analisar sobre o perfil profissional para atuação em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO). Vamos lá!

1. O artigo trouxe a definição de empreendedor como o “Indivíduo que possui capacidade para idealizar projetos, negócios ou atividades; pessoa que empreende, que decide fazer algo difícil ou trabalhoso”. Você acredita que o profissional de GMO precisa ter a veia empreendedora em seu perfil profissional nas ações que realiza nas empresas ou projetos?

2. Para atuar com GMO, o profissional precisa:

A. Estar preparado para um processo de transformação tanto da empresa quanto das pessoas;

B. Se organizar e gerenciar o lado humano da mudança, pois encontrará resistências na implantação de processos e fluxos que impactam nas rotinas vivenciadas pelas pessoas.

C. Apresentar conjuntos de habilidades individuais para gerir de forma clara, ativa e visível a todos os envolvidos na obtenção do apoio e da contribuição para garantir a eficácia na gestão da mudança.

D. Estar atento em minimizar os riscos em todo o processo da mudança, uma vez que atuará com implantação de novos processos, novas tecnologias e afins, que podem gerar impactos nas rotinas e fluxos internos.

Analizando todas as questões, qual alternativa está correta:

a. Apenas a alternativa A está incorreta.

b. As alternativas A, B e C são as que expressam as competências que o profissional de GMO não precisa desenvolver para atuação diária.

c. Todas as alternativas não se enquadram com o perfil profissional para quem atua em GMO.

d. Todas as alternativas estão corretas.

Use as linhas abaixo para suas considerações:

3. Você atua com GMO? Caso não atue e após ler o artigo, como identifica o perfil profissional para atuar e gerenciar a mudança?

4. Você identifica em seu perfil profissional as competências para exercer cargo ou função em GMO? Se a resposta for sim, quais

competências você elenca como as prioritárias para atuação no dia a dia no processo de mudança?

5. Quais competências, dentro das suas análises e reflexões com a leitura do artigo, o profissional de GMO precisa desenvolver para atuação no dia a dia dos projetos e iniciativas de transformação?

6. CAÇA-PALAVRAS: de uma maneira lúdica e divertida encontre abaixo 09 palavras relacionadas à leitura deste artigo.

a. Autocontrole

b. Empreendedor

c. Evoluções

d. Habilidades Técnicas

e. Inteligência Emocional

f. Paradigmas

g. Perfil Comportamental

h. Perfil Profissional

i. Recursos Humanos

A I E C I C T R D Y R A F O I R G V E U O G
M I N T E L I G Ê N C I A E M O C I O N A L
L N F O N E D E F N O S N E E H E L O U E I
I A A Y T T E V O L U Ç Õ E S R E E A D R E
E T H A B I L I D A D E S T É C N I C A S F
P E R F I L C O M P O R T A M E N T A L U L
D O N U A L U A I S F I E T H P Y E S T E E
N E D R H V S W D N C R E Y A R G V O D R A
E A U T O C O N T R O L E R R T E A D E T O
D R E C U R S O S H U M A N O S R N L F T E
A E B I E M P R E E N D E D O R R G M N O S
P E R F I L P R O F I S S I O N A L O I H H
E E A T W E E L E G L F D O R E E D A E Y H
C S E F T T E M M I A S U T A H O T V S D S
R H N S T L E A O E N A O Y A I A S O S R E
L A I H E E S H S I S O T T T L D O F I R E

Resposta do caça-palavras:

I N T E L I G Ê N C I A E M O C I O N A L
 E V O L U Ç Õ E S
 H A B I L I D A D E S T É C N I C A S
 P E R F I L C O M P O R T A M E N T A L
 P
 A
 A U T O C O N T R O L E R
 R E C U R S O S H U M A N O S
 E M P R E E N D E D O R
 P E R F I L P R O F I S S I O N A L
 G
 M
 A
 S

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

SILVA, B.; NEPOMUCENO N.; COUTINHO, R.; GARCIA, S.; BARBOSA, M. A inteligência emocional na liderança, sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (Seget). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

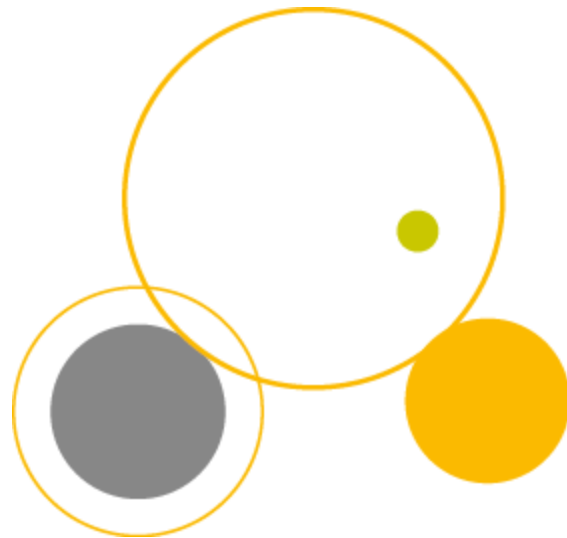
DICIO, Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em www.dicio.com.br/empreendedor/. Acesso em: 24 out 2020.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência social. O poder das relações humanas. São Paulo: Elsevier, 2007.

HOLANDA, Isabel. Blog Fortes Tecnologia, 2020. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/idalberto-chiavenato-papel-dos->

recursos-humanos/. Acesso em 19: out 2020.

Z. Uma *startup*, termo da língua inglesa sem tradução oficial para a língua portuguesa, é uma “empresa emergente” que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável, disruptivo e repetível. É uma empresa recém-criada, normalmente de base tecnológica, mas pode aparecer em vários setores. O termo tornou-se popular internacionalmente durante a bolha da internet, quando muitas empresas “pontocom” foram fundadas. Por isso, comumente se relaciona o termo ‘startup’ com tecnologia, mas qualquer empresa que nasce em qualquer segmento, seja tradicional ou inovadora, é uma startup. Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/Startup>>, acesso em 15/03/2021.



GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO COMPETÊNCIA E FATOR DETERMINANTE PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS

Por Mayara Silva

Não existe receita pronta. Em um mundo em constantes mudanças, as soluções terão que ser cada vez mais customizadas e construídas de forma colaborativa. A competência de Gestão de Mudanças Organizacionais é coletiva.



QUANDO FALAMOS EM COMPETÊNCIA, O QUE VEM A SUA MENTE?

Em Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), uma das coisas que a prática me ensinou é que nada é óbvio e tudo precisa ser dito. Por isso, é importante alinhar o significado da palavra “competência”, que é, muitas vezes, confundida com o termo “habilidade”.

Pode-se definir, de maneira resumida, que as competências surgem quando se combina conhecimento, habilidade e atitude. O famoso “CHA” citado por muitos teóricos de gestão e administração.

COMPETÊNCIA É A SOMA DE:

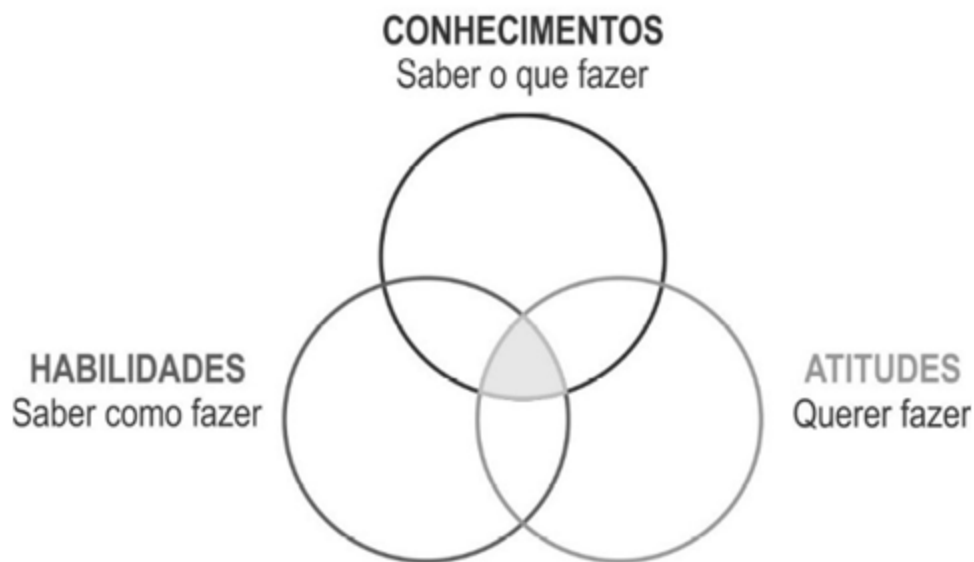


Figura elaborada pela autora e disponível no seu canal do Instagram (@rededemudanças)

Ter habilidade para desempenhar uma determinada função ou papel não significa, necessariamente, que a pessoa é competente. Porém, para ser competente, é preciso ter determinadas habilidades. Por exemplo, para cortar cabelo, a pessoa pode ter a habilidade de manter a mão firme e fazer ótimos cortes. No entanto, a competência é a soma dessas habilidades com o que ela aprendeu durante o curso de cabeleireiro e com a prática do ofício em si, ao longo da sua trajetória profissional. Por exemplo, uma cabeleireira competente preza pela saúde do cabelo de suas clientes em primeiro lugar, ao invés de simplesmente pintá-lo da forma que a cliente solicitou.



Para refletir: Você sabe diferenciar suas habilidades das suas competências?

	Habilidades	Competências
1		
2		
3		
4		
5		

GMO & GESTÃO DE PROJETOS

Nesse contexto, podemos dizer que os profissionais de GMO ampliaram suas competências nos últimos anos em conjunto com a prática e os avanços de Gestão de Projetos, liderados principalmente pelas equipes de tecnologia e inovação.

Segundo estudos, sete em cada dez tentativas de mudança – que são fundamentais para o sucesso das empresas – não conseguem alcançar os resultados desejados.

A Gartner Group, empresa líder mundial em pesquisa, afirma que para os grandes investimentos em sistemas corporativos, 28% são abandonados antes de serem concluídos; 46% estão com cronograma atrasado ou acima do orçamento; e 80% não são usados da maneira que deveriam ou não são usados de maneira alguma nos seis meses após a instalação.

Não por acaso, as edições do Guia PMBOK do Project Management Institute (PMI) trazem uma área de conhecimento denominada de Gestão de *Stakeholders*, demonstrando a importância de gerenciar o fator humano para obter sucesso em Gestão de Projetos.

Em mais de dez anos de atuação, eu e meus colegas de profissão sempre fomos, e ainda somos, mais demandados pela área de Tecnologia da Informação (TI). Inicialmente quanto à implementação de novos sistemas integrados⁸, e atualmente devido à transformação digital, para atender e se adaptar rapidamente às necessidades do mundo conectado.

Essa parceria com TI e Gestão de Projetos sempre foi a que mais forneceu espaço para a atuação e o amadurecimento das práticas de GMO dentro das empresas. Por isso, considero este ponto como o início do desenvolvimento da competência organizacional nas diferentes companhias.

Na prática: Em um projeto de implementação do sistema integrado SAP, uma das responsabilidades do profissional de GMO é a organização dos treinamentos dos usuários do sistema. Apesar de ser uma atividade de GMO, ela requer o alinhamento e colaboração com muitas pessoas, tais como o gerente e a equipe do projeto, os times de TI, de Recursos Humanos etc. Neste exemplo, podemos notar que a competência de GMO é desenvolvida a partir destas relações, em que todos os envolvidos trabalham com o mesmo objetivo: capacitar com qualidade os colaboradores para a correta utilização do novo sistema.

A COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL DE GMO E DOS AGENTES DE MUDANÇA

Diante deste cenário, já é possível notar que a prática de GMO não é realizada somente pelo profissional especializado neste tema, mas sim construída e executada através da colaboração de outros papéis e agentes dentro da organização, principalmente da equipe do projeto, líderes das áreas envolvidas com a mudança e áreas parceiras, como Recursos Humanos, Comunicação Interna, TI, entre outras.

Na prática: No dia do treinamento, é importante que tudo esteja preparado para o melhor aprendizado do usuário: o material que foi construído pela equipe do projeto; o sistema que foi parametrizado pela TI para realização de práticas e simulações da rotina; o instrutor que foi orientado pelo time de RH para ministrar a aula; o convite que foi enviado pelo time da Comunicação; a conversa do líder que reforçou a importância do treinamento naquele dia; etc. Percebam a quantidade de áreas e pessoas envolvidas. Estes são apenas alguns exemplos que mostram o esforço necessário de diferentes profissionais dentro da empresa durante um processo de mudança.

Uma das atividades críticas de sucesso de GMO também fundamenta-se no trabalho de mapeamento de impactos organizacionais, que consiste em uma análise de tudo o que mudará na empresa devido à implantação e os respectivos efeitos no negócio, considerando o antes e depois (DE-PARA) de todos os processos, entendendo as diferenças da situação atual para o novo modelo, e, assim, direcionando os esforços das ações tratativas para os públicos impactados. Essa atividade é importante para a realização de um trabalho colaborativo entre as áreas, pois ela

apresenta inclusive como a mudança de uma área pode impactar em outra.

Considerando a alta demanda de mudanças nas organizações e a diversidade de profissionais que trabalham com o tema, a competência adquirida do especialista de GMO foi ampliada para outras pessoas. Com isso, surgiram no mercado diferentes metodologias e certificações para apresentar melhores práticas e ferramentas para gerir os aspectos humanos nos processos de mudança, entre as mais conhecidas: PROSCI⁹, HCMBOK¹⁰ e PCI¹¹.

Conforme citado no início do artigo, a competência é adquirida de acordo com as experiências e por meio da junção das habilidades, conhecimentos e atitudes durante essa jornada. Então, podemos considerar que as práticas de GMO promovem o desenvolvimento das competências individuais e coletivas da empresa para lidar com mudanças.

É importante destacar a diferença, e ao mesmo tempo a sinergia, entre a competência individual e a organizacional, considerando a segunda como a soma das competências individuais que a empresa desenvolve conforme suas experiências e resultados coletivos. Abaixo, destaco algumas competências desenvolvidas no ambiente corporativo.

Competências de profissionais que atuam com mudança:

- **Planejamento assertivo:** planejar as atividades considerando as pessoas certas em cada etapa da mudança.
- **Foco na mudança:** ajudar a manter o foco constante na visão e objetivos da mudança, já que existem muitas informações ao mesmo tempo.

- **Questionador do *status quo*:** ter coragem de ousar e ter disposição para quebrar paradigmas e romper barreiras.
- **Comunicação efetiva:** saber se posicionar com diferentes públicos, além de ser um bom ouvinte.
- **Mediação das relações:** ser uma pessoa que cria conexões e relacionamentos para influenciar a mudança.

Além das competências citadas acima, é importante mencionar que cada profissional carrega sua bagagem, que também influencia na sua forma de conduzir o processo de mudança. Eu, por exemplo, faço muitos cursos para me atualizar e exercitar meu autoconhecimento. Um dos cursos recentes que concluí foi o de Comunicação Não Violenta, que me deu ferramentas para me conhecer e observar como eu tenho praticado a escuta ativa no meu dia a dia e, assim, poder exercitar mais a empatia nas minhas interações no ambiente organizacional.



Abaixo disponibilizo um exercício para uma autoavaliação, para que você avalie se já coloca em prática essas competências no seu dia-a-dia.



GMO CORPORATIVO

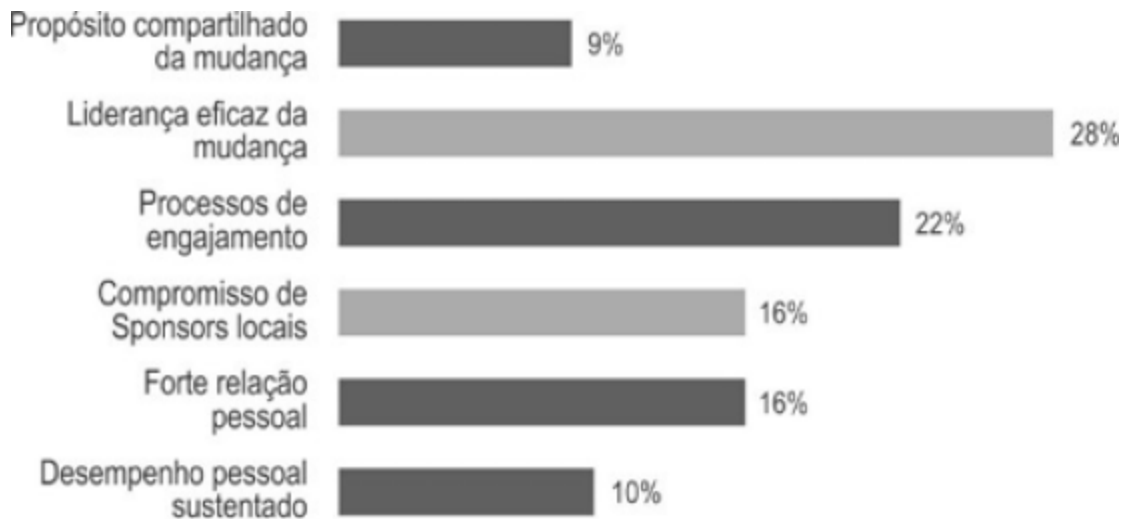
As mudanças estão se tornando cada vez mais frequentes, disruptivas e complexas. Mais concorrência, novas medidas reguladoras, novas tecnologias e expectativas de clientes criam uma necessidade quase constante por transformações.

Podemos dizer que a mudança já faz parte da nossa rotina e, por isso, o profissional de GMO vem sendo cada vez mais solicitado a atuar com muitas demandas simultâneas. O que antes era uma demanda específica, por projeto, agora requer um olhar integrado, fazendo com que muitas empresas criem em suas estruturas organizacionais o papel de GMO.

A área corporativa de GMO surge da necessidade de desenvolver uma capacidade interna de implementar mudanças de forma ágil em todos os níveis da organização, pois todos os colaboradores precisam se adaptar aos novos cenários, desenvolver resiliência e aderir mais rapidamente às mudanças. Os líderes também possuem um papel fundamental e desafiador neste processo, pois a mudança se aprende

com exemplos e se desdobra pelos diferentes níveis organizações através do comportamento deles.

Segundo uma pesquisa da Changefirst, o fator que representa o maior risco de falha na implantação de uma mudança é a liderança, vide quadro abaixo:



Fonte: Changefirst's Change in a Downturn Survey 2009

Adaptado de *Líderes da Revolução*. Um guia para o desenvolvimento de liderança eficaz de mudança na sua organização. Changefirst Limited, 2013.

Isso reforça a importância de trabalhar este tema em escala corporativa. Os líderes precisam estar cientes do seu papel como patrocinadores e influenciadores da mudança. Eles devem abraçar as mudanças, explicar suas motivações e o risco de não mudar. Além disso, devem demonstrar uma postura positiva sobre as mudanças desejadas e estarem abertos ao diálogo com cada membro de suas equipes para esclarecer dúvidas, anseios e preocupações. Desta forma, eles incentivam que os colaboradores promovam e adotem as mudanças com mais aceitação e menos resistência.

Na prática: Na pandemia da Covid-19¹² que vivemos nos anos de

2020-21, várias empresas instituíram um horário (pausa) para o almoço, com intuito de evitar que as reuniões acontecessem neste intervalo, uma vez que a demanda de agendas aumentou e os problemas relacionados à saúde mental dos colaboradores também estava em pauta. Mesmo assim, alguns líderes continuaram mantendo essa rotina, fazendo com que as palavras e as ações não correspondessem à nova necessidade, indo na contramão da mudança. Isso gera frustrações nos colaboradores e falta de credibilidade no processo de mudança.

A história acima é pequena se for comparada à complexidade de mudanças que as organizações precisam executar, mas exemplifica a importância do comportamento da liderança neste contexto, pois se os líderes não adotam o novo modelo, alguns colaboradores podem assumir que não devem adotar também e continuam exercendo o modelo antigo, não dando espaço à implementação da mudança. Consequentemente, a empresa não obtém o resultado esperado, neste caso, a promoção do bem-estar de todos os colaboradores.

O desenvolvimento dos líderes é um dos desafios que as áreas e profissionais de GMO enfrentam para seu amadurecimento nas organizações. Além disso, também é necessário definir claramente a função do profissional de GMO na empresa, para evitar que outras áreas e profissionais não deixem de exercer seu papel e responsabilidade como agentes da mudança.

As metodologias da Prosci (ADKAR) e da Changefirst (PCI) possuem formulários de avaliação (*assessments*) para mensurar o grau de maturidade da prática de GMO na organização. Ambas permitem identificar como a cultura da mudança é gerenciada na empresa,

fornecendo um diagnóstico norteador de onde estão as oportunidades que precisam ser desenvolvidas na organização.

TODO MUNDO LIDA COM MUDANÇA. E VOCÊ, JÁ DESENVOLVEU SUA COMPETÊNCIA EM GMO?

Novas competências pessoais surgem como determinantes para a sobrevivência nas empresas, e acredito que GMO é uma destas competências, pois todos nós precisamos desenvolvê-la em algum momento profissional de nossas vidas, seja participando ativamente da implementação de uma mudança ou como receptor da mesma. Ninguém está livre disso.

Para ajudar no seu processo de desenvolvimento, destaco três competências que certamente farão parte das organizações que têm alta maturidade na competência de GMO:

- **Adaptabilidade proativa:** capacidade de observar as oportunidades e desafios do futuro através das tendências do mundo e, a partir daí, ser capaz de adaptar-se de acordo com estas novas possibilidades de cenários. Essa competência se diferencia da adaptabilidade tradicional pois não se trata de mudar após as coisas se modificarem. A competência agora requer atitude na capacidade de ser mais proativo, ou seja, transformar-se antes naquilo que o amanhã vai precisar.
- **Resiliência Evolutiva:** necessidade de lidar com situações adversas, superar pressões, obstáculos e problemas, e reagir

positivamente a eles sem entrar em conflito psicológico ou emocional. A arte de transformar toda a energia de um problema em uma solução e ser capaz de chegar ainda mais rápido onde se quer quando algo inesperado acontece no meio do caminho.

- **Recapacitação:** chamada mundialmente de *reskilling*, podemos traduzir essa competência como “recapacitação” ou mesmo “construção de novas habilidades, conhecimentos e atitudes”. É praticamente uma reinvenção de si mesmo, buscando se desenvolver continuamente, abdicando das velhas certezas e vivenciando o papel de um eterno aprendiz. É necessário “aprender a desaprender”, ou seja, estar disposto a aprender e abandonar antigas crenças e convicções.



Agora que você sabe o que é competência em gestão de mudanças, descreva abaixo algumas ações que você pode colocar em prática para aumentar sua competência na forma de encarar e reagir às mudanças a sua volta:

Espero que este material tenha estimulado o leitor a buscar um melhor gerenciamento das mudanças na sua vida corporativa, pois independentemente de ser um profissional de GMO ou ter um cargo de liderança, todos nós somos desafiados a lidar com reviravoltas no nosso cotidiano. Como disse Murilo Gun em seu curso de Reaprendizagem Criativa: “A única certeza é a incerteza. A única estabilidade real é saber lidar bem com as instabilidades”.

Desejo a você uma boa jornada de mudanças!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ELIAS, Marcelo As novas competências essenciais para o mundo VUCA. São Paulo, Universidade da Mudança, 2018. Disponível em <https://marcelodeelias.com.br/e-book-as-novas-competencias-essenciais-para-o-mundo-vuca/> . Acesso em: 17 jan. 2021.

KARNAL, Leandro. Competências profissionais, emocionais e tecnológicas para tempos de mudança. Rio Grande do Sul: PUC-RS Online UOL Edtech, 2020.] Disponível em: <https://salavirtual.pucrs.br/curso/competencias-profissionais-emocionais-e-tecnologicas-para-tempos-de-mudanca>. Acesso em: 15 jan. 2021.

LONGWORTH, D. Líderes da Revolução. Um guia para o desenvolvimento de liderança eficaz de mudança na sua organização. Changefirst Limited, 2013. Disponível em: http://www.dextera.com.br/arquivos/Lideres%20da%20Revolucao_Whitepaper%20Changefirst_Abril2011.pdf. Acesso em: 16 jan. 2021.

MILLER, D. Delivering Transformational Change. The European Business Review, edição de março/abril, 2012. Disponível em: www.europeanbusinessreview.com. Acesso em: 16 jan. 2021.

PMI®: Project Management Institute. 2011. Disponível em: www.pmi.org. Acesso em: 17 jan. 2021.

8. Os sistemas integrados ou do tipo ERP (Enterprise Resource Planning) são plataformas de software desenvolvidas para integrar as diversas áreas de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações do negócio em uma única base de dados, o que garante uma confiabilidade maior das informações e redução de retrabalhos ao compartilhar dados entre diferentes áreas.

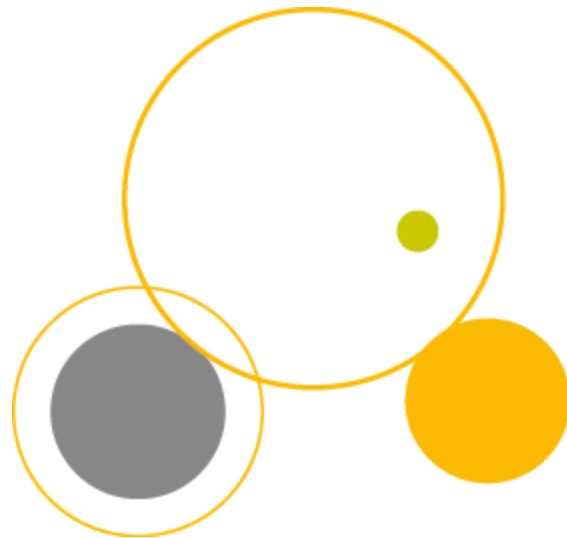
9. A Prosci é uma empresa fundada em 1994 e focada exclusivamente em Gestão de Mudanças. A empresa realiza pesquisas em todo o mundo, tem uma metodologia própria, emitindo

certificação da mesma e, ainda, desenvolve soluções para o mercado (<https://www.prosci.com/>).

10. O *Human Change Management Institute* (HUCMI) é uma organização especializada em pesquisa, treinamento e certificação em gestão de mudanças organizacionais (<https://hucmi.com/default.aspx>).

11. A metodologia PCI® (*People-Centred Implementation*) foi criada em 1995 pela empresa britânica ChangeFirst®. No Brasil, a empresa Dextera é a representante oficial do método (<https://www.dextera.com.br/>).

12. Trata-se da pandemia de Covid-19. A Covid-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A doença foi identificada pela primeira vez em Wuhan, República Popular da China, em 1 de dezembro de 2019, mas o primeiro caso foi reportado em 31 de dezembro do mesmo ano. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto como uma pandemia.



GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A INSERÇÃO DO COACHING E DO MENTORING COMO DIFERENCIAIS NA BUSCA POR MELHORES RESULTADOS

Por Melissa Campos

O profissional de GMO poderá obter um diferencial competitivo em sua trajetória se conseguir desempenhar também os papéis de Coach e de Mentor quando necessário, ou ainda, saber quando contratar cada um destes profissionais para que seus objetivos sejam alcançados.

Em 28 anos de carreira, tive a oportunidade de nos últimos 15 anos atuar como *coach* executivo e consultora de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) para diversos projetos e empresas. No começo, atuava apenas como *coach*, sem ter muita noção do que os profissionais de GMO faziam, mas ao longo do tempo, consegui sentir e perceber o real valor e a essência de sua atuação em processos de mudanças. A partir daí, consegui unir ambas as competências e trazer ainda mais valor para as minhas entregas e meus clientes.

Nosso comportamento é orientado por nossa crença fundamental: o desejo e a capacidade de uma organização de aprender continuamente de todas as fontes – e de converter rapidamente sua aprendizagem em ação – é a maior vantagem competitiva (WELCH apud SENGE, 1999).

Aos poucos, fui concordando com uma frase acima, de Jack Welch. Converter a experiência em aprendizado e agir rapidamente para que o resultado seja alcançado é uma premissa essencial para as empresas que desejam crescer e se manter competitivas. Nesse contexto, a mudança é a única certeza, logo precisamos ter clareza de todas as nuances envolvidas, para que sejam tomadas ações efetivas e em tempo.

São vários os desafios nas organizações para promover mudanças que muitas vezes são necessárias, porém boicotadas, consciente ou inconscientemente, por campos sutis de pensamento e emoção. Os dados do PMI Brasil – Benchmark 2009 sobre gestão de projetos mostram que 62% dos casos de fracasso na implantação de projetos estão relacionados às questões culturais e resistências que não foram devidamente tratadas (PMI Brasil apud GONÇALVES; CAMPOS, 2012).

Desta forma, vejo a atuação dos profissionais de GMO de extrema importância para o êxito dos projetos, pois atuam como facilitadores e catalisadores do processo, para que tudo aconteça da melhor maneira

possível, a fim de superar os principais desafios de natureza humana comumente encontrados.

Como todos sabemos, uma organização não se define em uma planilha de custos, orçamentos, processos, produtos, insumos. As pessoas são fundamentais para que tudo aconteça. E para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos em um programa ou projeto de mudança, é necessário que um profissional habilitado esteja envolvido no comando e gerenciamento de todas as etapas ligadas aos aspectos humanos.

São muitas as responsabilidades dos times de GMO que, por vezes, precisam lançar mão de metodologias e ferramentas no momento e contextos adequados, para contribuir com sua atuação. Na minha experiência, o *Coaching* e o *Mentoring* (em português, Mentoria) fizeram parte desse rol de responsabilidades.

Noto que há uma confusão quanto ao entendimento sobre o que significa cada uma delas e como tirar o melhor proveito, respeitando seus limites e a conduta ética necessária para o seu desempenho.

Vamos, então, esclarecer o que cada um desses conceitos significa e por que muitas pessoas ainda confundem a finalidade e usam erroneamente as terminologias.

Gestor da Mudança – É o responsável por realizar as atividades relacionadas aos aspectos humanos, suportando as pessoas envolvidas durante o processo de mudança. Seu trabalho envolve atividades de engajamento e mobilização das pessoas, comunicação, treinamento e mapeamento e gestão dos impactos organizacionais. Esse profissional dispõe de metodologias de referência no mercado e ferramentas que o auxiliam no desenvolvimento das suas atividades.

Coach – É o profissional habilitado para estimular o potencial de cada um a partir do conhecimento que a pessoa possui, para que possa maximizar

sua própria performance. “É mais ajudá-la a aprender, do que ensiná-la” (GALLWEY, 1996, apud KRAUSZ, 2007, p. 27).

Mentor – “É o profissional que, em função de seu conhecimento e experiência, consegue desafiar, orientar, sugerir e dar referências para promover maturidade através da informação” (OLIVEIRA, 2015).

Infelizmente no mundo do desenvolvimento humano, pude presenciar ao longo dos 15 anos como *coach*, uma busca desenfreada por fórmulas mágicas. E em todas as profissões existem pessoas bem-intencionadas e que se preocupam com a atuação ética e o uso correto do instrumento, mas também existem os oportunistas que foram mesclando ao método outras linhas de atuação, na ânsia de se diferenciarem e prometerem resultados mágicos. Com isso, foram criadas outras formas de atuação que, definitivamente, não podem ser chamadas de *coaching* ou *mentoring*.

Como há uma desinformação e falta de unicidade no discurso, a prática fica comprometida. Por este motivo, é essencial que, caso queira atuar como *coach*, o profissional de GMO busque, em instituições sérias, os recursos necessários para a sua capacitação.

E POR QUE É IMPORTANTE LANÇAR MÃO DESTAS COMPETÊNCIAS NOS PROJETOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS?

Como falamos, os projetos que envolvem mudanças organizacionais têm diversos atores envolvidos, todos eles com algo em comum: são seres humanos que possuem desejos, objetivos, angústias, emoções, medos, sonhos, crenças... Muitas variáveis que podem influenciar na execução e no alcance dos resultados desejados.

O importante é o indivíduo se conscientizar de que mudar faz sentido, que há um porquê e um para quê bem consistentes, cujas recompensas sólidas trarão benefícios suficientes para contrabalançar as eventuais perdas que a renúncia à situação atual implicar. Refazer essa “contabilidade” é tarefa da razão, especialmente da que se alimenta de nossa consciência maior (GIKOVATE, 2014, p.77).

O profissional de GMO ajudará a organizar, de forma racional, estes porquês e para quês com técnica e metodologia, a fim de que seja possível alcançar os resultados esperados. Este profissional tem fundamental importância junto aos *stakeholders* decisores, pois o seu trabalho envolve também atividades estratégicas que podem influenciar nos rumos do projeto.

Por meio da sua capacidade de planejar, aplicar, medir e monitorar a gestão dos fatores humanos, o profissional de GMO trabalha para alcançar alto engajamento de todos os envolvidos, compreendendo como eles pensam, sentem e realizam as tarefas e como elas impactam ou são impactadas pela cultura, através de treinamentos, de ações de comunicação e de mobilização.

Gerir mudança significa gerir pessoas e engajá-las, para que se sintam empoderadas e preparadas para o novo modelo de trabalho. E pode ser que para isso, sejam necessárias outras abordagens. Por este motivo, entendo que o profissional de GMO poderá obter um diferencial competitivo em sua trajetória se conseguir desempenhar também os papéis de *coach* e de mentor quando necessário, ou ainda, souber contratar cada um destes profissionais para que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Merlevede e Bridoux (2008), o mentor tem papel fundamental na transmissão de conhecimento devido à sua vivência, acertos e erros já vividos, e poderá dar direção com dicas e sugestões. Em minha vivência, sempre presenciei empresas que, devido ao seu porte, precisavam

contratar profissionais de GMO externos, o que de certa forma contava a favor dos funcionários envolvidos na mudança. O fato destes profissionais conseguirem vivenciar diversas culturas e aprenderem a lidar com uma diversidade infinita de pessoas permitia que seus direcionamentos fossem mais assertivos e, assim, pudessem ajudar no desenvolvimento da maturidade para a mudança dos envolvidos. Afinal, nada como a experiência.

Em certos momentos, os profissionais envolvidos ou impactados pela mudança têm desejo de realizar, mas não sabem como fazer, ou ainda não sabem como atuar no novo cenário, ou não conseguem tomar as decisões necessárias, pois falta-lhes vivência. É nesse momento que o mentor entra em ação, criando uma relação de apoio e direcionamento, mas nunca de dependência.

Em outros momentos, os profissionais envolvidos já têm vivência e maturidade, no entanto precisam desenvolver algumas competências que, se adquiridas, os ajudarão a performar melhor. Aqui se encaixa o papel do *coach*. Um relacionamento bem estabelecido, com começo, meio e fim, no qual o *coach* desafia e ajuda este profissional a colocar em prática o conhecimento que já está dentro dele, mas que por alguma razão, não está conseguindo tirar bom proveito. O *coach* o levará para a ação, possibilitando que o profissional consiga compreender como colocar em prática, de forma produtiva, suas habilidades a favor do projeto de mudança.

Em suma, durante um projeto existem questões relacionadas a metas, riscos, processos, custos, qualidade e engajamento das pessoas para a realização de cada etapa. Cabe ao profissional de GMO dar suporte e apoiar as pessoas durante o processo de transição. Mas em alguns momentos, as coisas podem não fluir como deveriam, por falta de experiência ou maturidade de um ou outro profissional envolvido. Este

profissional pode ser um membro da própria equipe do projeto ou alguém que trabalha em uma área que será impactada pelas mudanças. Nesse contexto, pode ser necessário lançar mão da mentoria, para dar orientações e ajudar no desenvolvimento da pessoa em questão. Além disso, o *coaching* também pode funcionar como uma excelente ferramenta a fim de melhor preparar e desenvolver os profissionais em questão, tornando o processo mais estruturado e menos sofrido.

ONDE ESTAS TRÊS COMPETÊNCIAS SE CONVERGEM?

Analisando atentamente cada uma das competências (GMO, *Coaching* e *Mentoring*), é possível perceber a riqueza de cada uma e como todas juntas podem colaborar e se apoiarem para que o projeto aconteça da melhor forma possível.

Consigo enxergar alguns pontos essenciais em comum:

Começo, meio e fim – A empresa e os profissionais que almejam destacar-se e manter-se em evidência precisam buscar aprendizado contínuo para que sejam sustentáveis e ágeis. E as três competências podem apoiar neste processo. Por isso, é essencial que se tenha em mente que tanto o trabalho de GMO, quanto o de *coaching* e a mentoria, precisam ter começo, meio e fim bem definidos desde o princípio. É essencial saber exatamente onde se pretende chegar e como será percebido o resultado esperado. Em ambas as modalidades, é essencial que se desenvolva autonomia e capacidade de aprendizado com a própria experiência para todos os envolvidos. Por este motivo, é essencial que tenha prazo de validade.

Interesse verdadeiro no outro – Não é possível ajudar sem interessar-se pela pessoa que está passando pelo processo de mudança, pois certamente ela, como ser único, precisará de apoio, tanto na esfera de

conhecimento como na habilidade. Importante manter o interesse genuíno pelos seus interlocutores.

Empatia – Segundo Roman Krzmaric (2015), empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. Através do uso da empatia, é possível se relacionar sem julgar, sem palpitar, sem querer impor a nossa verdade ao outro. É ser capaz de olhar o mundo com os olhos da pessoa com a qual interagimos e, assim, conseguir ajudá-la.

AFINAL, COMO TIRAR O MELHOR PROVEITO DE CADA UM DESSES PAPÉIS, NA PRÁTICA?

Para que o líder ou o consultor externo que assume as atividades de GMO em um processo de mudança consiga tirar o melhor proveito para o projeto, é essencial ter clareza e maturidade sobre o seu próprio papel e buscar conhecimento extra no desenvolvimento das competências essenciais para tal.

O papel do profissional de GMO será utilizado em sua máxima potência quando, ao mesmo tempo em que ele se relacionar positivamente com cada um dos envolvidos, conseguir se comunicar eficazmente e, assim, engajar as pessoas em prol de um propósito. A melhor forma de conseguir isto, na prática, é exercitando suas habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal, junto com suas habilidades de liderança e visão sistêmica.

Tive experiências emblemáticas com GMO e, por este motivo, compartilharei brevemente um caso. Atuei em um projeto da área de Tecnologia da Informação (TI), para uma grande indústria. O cliente tinha um desafio grande e precisava que os seus líderes se tornassem

multiplicadores do conhecimento internamente. No entanto, houve uma grande resistência. Com muita perspicácia e atenção, o time de GMO percebeu que muitos daqueles líderes, na verdade, não se sentiam capazes. As reuniões e os ciclos de treinamentos, por exemplo, se tornaram inúteis, pois sempre havia um “motivo” que os impedia de participar.

Foi então que o time de GMO mudou sua estratégia e entendeu que precisava da ajuda de um *coach* para ajudar as pessoas a compreenderem que tinham capacidade para a realização. Como resultado, as pessoas perceberam que, na verdade, havia um medo de não ser capaz junto ao sentimento de sobrecarga de trabalho. Em seguida, o programa de capacitação de multiplicadores foi concluído e o projeto teve continuidade.

Importante entender que o *coach* não fez milagre, ele deu apenas oportunidade para que as pessoas buscassem as respostas dentro delas e conseguissem perceber quais eram os limitadores e os impactos positivos e negativos dos seus comportamentos.

Um outro exemplo vem de uma empresa de varejo que passava por um projeto de inovação e que mobilizou as lideranças de RH, inovação e tecnologia. Diferente do caso anterior, aqui o profissional de GMO era externo. Durante a etapa de definição do escopo, o profissional de GMO percebeu um certo desconforto por parte do líder de RH, que mostrava pouca força naquela cultura, pois os decisores da empresa não acreditavam nas políticas de RH como estratégicas.

Porém um dos principais pilares de GMO é a Comunicação e esta área estava dentro das atribuições de RH. O profissional de GMO percebeu que se não fortalecesse esta pessoa, todo o projeto poderia ser comprometido, afinal, como promover inovação em uma organização na

qual um dos pilares principais está fragilizado? É necessário que todos os *stakeholders* envolvidos, especialmente as lideranças, estejam fortes, empoderados e sintam-se capazes de conduzir e influenciarem as mudanças necessárias.

Foi então que este profissional de GMO, devidamente preparado, buscou aproximação e criou laços de confiança com o líder de RH, propondo suporte por meio da mentoria, que foi prontamente aceito. Ao longo do tempo, o GMO, no papel de mentor, conseguiu auxiliar aquele líder para que ele se fortalecesse através de dicas, questionamentos, provocações e sugestões de desenvolvimento. Por fim, o líder de RH conseguiu reverter sua autoconfiança, conquistou os demais para suas proposições e ainda se fortaleceu quanto ao seu papel na organização.

A mudança é uma realidade constante dentro das organizações. Levando em consideração que a sua gestão deva ocorrer de forma estruturada, buscando o engajamento das pessoas para atingir o melhor resultado, precisamos lançar mão de todas as metodologias e competências que nos ajudem a extrair o melhor de cada um, sendo o *coaching* e o *mentoring* algumas destas ferramentas disponíveis no mercado. Que tal experimentar?

Exercícios de fixação:

1-Dicas para um líder coach que extrai o melhor da equipe:

- Demonstre interesse verdadeiro pela pessoa que está a sua frente;

- Pratique a escuta empática e ativa;
- Não julgue;
- Faça perguntas para ajudar na reflexão e não apenas para matar a curiosidade;
- Acredite firmemente no potencial do outro;
- Garanta que o interlocutor tenha conhecimento;
- Ajude a identificar o que está limitando o indivíduo a alcançar os resultados.

2-Para que você possa obter melhores resultados nos projetos e desafios nos quais está inserido, é útil conseguir promover um *autocoaching*, a fim de ter clareza sobre o que precisa ser aperfeiçoado em si. Sugiro que pegue um papel e caneta e responda a algumas perguntas:

Passo 1 - Qual o objetivo ou desafio a ser superado?

Passo 2 - Pensando em habilidades, comportamentos e conhecimentos para atingir e superar este desafio...

2.1 O que você tem e deseja, ou seja, o que você precisa MANTER para alcançar este objetivo?

2.2 O que você não tem mas deseja, ou seja, o que você precisa ADQUIRIR para alcançar este objetivo?

2.3 O que você tem mas não deseja, ou seja, o que você precisa ELIMINAR para alcançar este objetivo?

2.4 O que você não tem e não deseja, ou seja, o que você precisa EVITAR para alcançar seu objetivo.

Após completar este inventário, você poderá analisar estas informações e, então, pensar em elaborar um plano de desenvolvimento, visando a MANTER, ELIMINAR, ADQUIRIR E EVITAR competências, habilidades e conhecimentos para melhores resultados.

3-Sobre crenças. Muitas vezes nos vemos emperrados, sem conseguirmos ir adiante em nossos projetos. Pode ser que estejamos lidando com uma crença limitante, que pode estar nos sabotando. Utilize as questões abaixo para uma reflexão.

- O que você está querendo alcançar que ainda não alcançou?

- Por que acredita que isto ainda não aconteceu?
- O que faz você acreditar nisto?
- O que você ganha acreditando nisto?
- No que prefere acreditar?
- O que você ganhará acreditando nisto agora?
- O que você pode começar a fazer (pequena ação) para experimentar uma nova crença?
- Como se sentirá quando conseguir colocar em prática?
- Qual o primeiro passo para isto acontecer?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

GIKOVATE, F. Mudar. Caminhos para a transformação. São Paulo: MG Editores, 2014.

GOLDSMITH, M. **Coaching**: O exercício da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. Gestão de mudanças: O fator humano na liderança de projetos. São Paulo: Brasport, 2012.

KRAUSZ, R. **Coaching** Executivo: A conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

KRZNARIC, R. O poder da empatia. A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

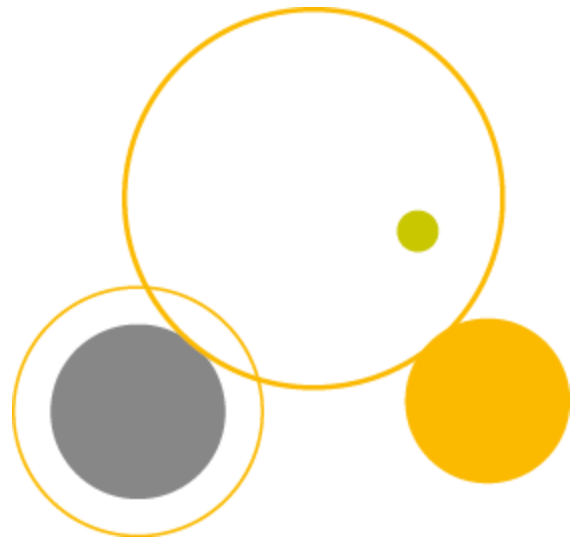
MANDELLI, P.; LUCAS, R.; VIVEIROS, C.; PIEROTTI, F.; LORIGGIO, A.; AYRES, L. A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações. Como integrar estratégias e pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MERLEVEDE, P., BRIDOUX, D. Dominando o **mentoring** e o **coaching** com inteligência emocional. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

OLIVEIRA, S. Mentoria: Elevando a maturidade e desempenho dos jovens. São Paulo: Integrare Business, 2015.

ROCK, D. Não diga aos outros o que fazer, ensine-os a pensar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SENGE, P. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



O DIA A DIA DE GMO

A ESTRATÉGIA COMO UM PASSO FUNDAMENTAL NA CONDUÇÃO DA MUDANÇA

Por Liliane Freire

A dificuldade, muitas vezes, está em conciliar o tempo e as entregas com a necessidade de compreender a empresa em profundidade. É preciso desnudar primeiro para depois vestir.

Ao desnudar a empresa, olhando-a de forma mais abrangente, conseguimos compreender onde a mudança se encaixa e qual é a sua relevância nesta engrenagem maior de iniciativas e planos.



Síntese Visual: Fernanda de Paula

A Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) pode ser definida como a aplicação de uma abordagem estruturada para auxiliar os colaboradores a moverem-se de seus estados atuais para um estado futuro desejado, em busca de um resultado de negócio. Esse processo envolve estratégia, método, ferramentas e técnicas.

O pontapé inicial para quem pretende conduzir mudanças nas organizações é compreender a estrutura das empresas e como definem seus planejamentos estratégicos, haja vista que servirão de insumos para

a elaboração de uma Estratégia da Mudança eficaz, como veremos a seguir.

Segundo Drucker (1998), Planejamento Estratégico é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros e medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.

Quando um profissional de mudanças (seja ele da organização ou terceirizado) entra em uma empresa pela primeira vez, possui um livro em branco diante de si. Claro que ele já fez pesquisas na internet, já “stalkeou”¹³ a organização, mas nada se compara a analisar suas estratégias formais, políticas e procedimentos, andar por seus corredores e conversar com seus colaboradores; ver como são seus mobiliários e comunicações (aspectos tangíveis de sua cultura organizacional) e a forma como as pessoas se relacionam, se sentem em relação à empresa; quem são as lideranças formais e informais, e como, de fato, colocam em prática os valores da organização (aspectos intangíveis da sua cultura).

Muitas vezes, uma parte essencial do trabalho de GMO é deixada em segundo plano: a estruturação da Estratégia da Mudança. Este primeiro passo para organizar uma mudança normalmente concorre com as tarefas de rotina, com a participação em reuniões e com a preparação de um dos primeiros “entregáveis”, que é o resultado concreto da análise inicial, um breve diagnóstico do cenário encontrado e o plano de ações macro, no qual são sistematizadas as atividades necessárias para preparar as pessoas da empresa para as mudanças.

Mas, afinal, o que é “Estratégia da Mudança” e por que ela é tão relevante no processo? Trata-se da etapa de entendimentos iniciais, contextualização e diagnóstico cuidadoso em que muitos aspectos da empresa, da configuração do time e das mudanças, devem ser

observados, anotados e devolvidos à empresa para uma dupla análise, uma clarificação e a formalização de como a equipe de GMO conduzirá o trabalho.

Trata-se também de uma ocasião importante para, desde o início do projeto, reconhecer o patrocinador da mudança, normalmente alguém com um cargo executivo e que possui poder de decisão e influência na empresa. Um jargão que repito nos projetos por onde passo é que quem, de fato, promove as mudanças são as pessoas, líderes ou não, que a vivenciam e atuam diretamente para os ajustes necessários que possibilitarão a adoção da nova forma de trabalhar.

O profissional de GMO, seja ele contratado da empresa ou terceiro, será um facilitador para esta etapa de implementação, acompanhamento da adoção dos times, transição e sustentação dos novos modelos estabelecidos. Como se costuma brincar, ele “toca o bumbo”, dando o ritmo às ações necessárias de preparação das pessoas para as novas atividades e responsabilidades que deverão assumir.

Quando estruturamos este documento inicial de GMO, chamado “Estratégia da Mudança”, cuja assertividade e veracidade irão demonstrar o quão atentos estivemos nesta fase de planejamento, devemos adequar a sua apresentação aos gestores que estarão presentes: gerente do projeto, patrocinador, líderes das áreas de negócio mais afetadas... Trata-se de um marco em nossa atuação no projeto, e como a expressão comumente empregada de que “a primeira impressão é a que fica”, é muito importante que conquistemos a atenção e a curiosidade já nesta ocasião.

Não há uma receita pronta para a condução das mudanças e cada cenário e empresa possuem suas especificidades, que devem ser reconhecidas e respeitadas. Disciplinas como Administração de Empresas

e seus estudos relacionados ao Planejamento, unindo às práticas de GMO, devem ser levados em conta quando da construção da Estratégia da Mudança. A seguir, alguns dos principais aspectos que observamos neste documento tão determinante para a gestão das transformações:

- Motivações internas que ocasionaram a mudança: o porquê da decisão de mudar, quais as metas e objetivos de negócio com esta mudança. Aqui vale analisar também o contexto externo (mercado, concorrência) e tentar descobrir junto aos decisores quais seriam os impactos e os riscos se a empresa não fizesse esta mudança neste momento. Além de buscar os insumos para comunicações futuras que resgatarão o senso de urgência, esta é uma importante maneira de compreender o grau de relevância desta mudança para a empresa.
- Contextualização da mudança no rol de transformações que permeiam a empresa: qual é a mudança e o seu grau de importância em relação às demais transformações da organização.
- Como a empresa funciona agora e como deseja passar a operar e a ser vista: cenário atual versus cenário desejado após a implementação da mudança. As necessidades de ajustes servirão de base para o aprofundamento dos impactos organizacionais, que deverão ser mapeados após a fase de mapeamento e definição do novo modelo de trabalho.
- Grau de conhecimento e apoio das lideranças mais afetadas pela mudança: nem sempre temos estas informações completas, pois normalmente são colhidas em paralelo à estruturação deste documento. Ao longo da jornada, descobrimos importantes aliados na organização para a condução das mudanças. Vale

ressaltar que este documento, como tudo em uma organização, é vivo, e passível de ajustes e atualizações.

- Indicadores de negócio: muitas vezes a empresa não possui os indicadores de negócio para os processos que serão alterados. Mas é muito importante convencer a empresa a buscar como irão medir o sucesso da mudança.
- Grau em que esta mudança afetará as pessoas: aqui compreendemos quais áreas serão afetadas, o que possibilitará o entendimento posterior de possíveis impactos e resistências.
- Meios e abordagens para ressaltar os aspectos positivos da mudança, de modo que seus colaboradores a “comprem”: insumos para a estruturação de um plano de comunicação que seja assertivo e promova a disposição favorável às mudanças.

Michael Porter, professor da *Harvard Business School*, consultor e autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, mencionou que “Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio”. Mas o que são “estratégias competitivas”? Segundo ele, são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. Nos últimos anos, surgiram muitas metodologias, ferramentas e práticas que aprimoraram a maneira de planejar e conquistar resultados.

Como ainda vemos tantos erros de posicionamento estratégico ou a estruturação de planejamentos que não se sustentam? Seja porque as empresas não têm claros seus direcionamentos ou lideranças que ainda não perceberam que estamos em uma era baseada em dados e que o planejamento deve se respaldar no máximo de informações internas e

externas que conseguir reunir e, é claro, ser construído com o envolvimento direto de seus times.

Motivos não faltam, mas voltando ao universo de projetos, o que vemos são erros que poderiam ser considerados básicos e evitáveis. Alguns exemplos: decide-se implantar um novo software envolvendo a área comercial, mas não se atenta ao cadastro de produtos, que necessariamente deveria passar por um saneamento antes da “virada” (implantação). Outro erro comum: reaproveita-se a estrutura de planejamentos de projetos anteriores, sem levar em conta as especificidades da nova iniciativa. O gestor de projeto e da mudança deveriam adotar as práticas dos comissários de voo e sempre repassar o passo a passo da compreensão de uma nova iniciativa antes de iniciar o preenchimento do cronograma.

Por fim, vemos em algumas organizações descaso em relação ao levantamento de possíveis riscos ou problemas, seja relacionado ao projeto ou à mudança. Em reuniões, chega-se a ouvir a frase do século passado “Não quero ouvir problemas, tragam-me soluções”. Esta negligência pode trazer consequências graves para toda a organização, por uma falha observada ainda em tempo de planejamento, que poderia ter sido evitada se os gestores envolvidos possuísem escuta ativa.

O século XXI talvez possa ser considerado o ápice do pragmatismo corporativo. Em momentos de incerteza, volatilidade, complexidade, há de se investir em projetos que tenham alta probabilidade de gerar resultados, com retornos rápidos. Os recursos são empregados em iniciativas que estejam ligadas ao propósito das organizações. O direcionamento atual de empresas ágeis é de que erros podem acontecer, desde que sejam detectados rapidamente e consertados ainda mais rápido, com o projeto em pleno voo.

Esta perspectiva traz uma mudança significativa na atuação do profissional de GMO. Este deve atentar-se ao cenário da organização, do projeto e das pessoas envolvidas, levantando questões que possam vir a trazer dificuldades na execução do projeto e apresentando planos de ação. Tudo isso acontecendo quase que concomitantemente e de forma recorrente, pois em poucos dias, muitas mudanças podem acontecer e novas prioridades podem surgir. Pode parecer uma tarefa impossível, mas ao conseguir os aliados corretos, os caminhos são facilitados.

Vamos a um exemplo prático, na frente de GMO conhecida em algumas metodologias como Impactos Organizacionais (frente que trabalha os ajustes de negócio necessários para que a empresa consiga atuar no novo modelo). O timing entre mapeamento, execução e análise de novos impactos está mais curto e isso exige uma atuação mais intensa dos colaboradores designados para estas atividades junto ao profissional de GMO (que, em essência, é um facilitador do processo).

Seja o profissional de GMO um consultor terceiro ou colaborador da própria organização, o importante é que tenha acesso aos gestores e patrocinadores da mudança e participe efetivamente nas decisões do projeto. Faço esta ressalva porque já me deparei com projetos tidos como fracassados e com uma má atuação do time de GMO, mas que, na verdade, não havia espaço para se trabalhar de forma estratégica e participativa. E para reverter a situação, foram necessárias algumas reuniões e apresentação de como o trabalho de GMO poderia agregar, de fato, valor ao projeto.

Isto porque, muitas vezes, o profissional de GMO é visto como *staff*, função técnica de apoio, mas sem poder de decisão, quando o ideal, dependendo da estratégia e da delicadeza dos temas a serem tratados, o profissional deveria tratar direto com a direção da empresa, com a autonomia para levar problemas e soluções.

A ESTRATÉGIA NORTEIA OS PASSOS DE GMO, MAS NÃO OS ENGESSA

Nos processos de mudanças, a estratégia deve conter metas e indicadores mensuráveis que possibilitem um monitoramento contínuo, levando em conta o retorno do investimento e questões culturais relacionadas à transformação. Como em todos os processos de gestão, precisamos entregar valor e, sempre que possível, ir além do combinado. E para isso, a leitura de cenários é essencial.

Como já dissemos, a dificuldade, muitas vezes, está em conciliar o tempo e as entregas com a necessidade de compreender a empresa em profundidade. É preciso desnudar primeiro para depois vestir. O que em nosso contexto significa entender a filosofia da empresa, suas motivações, seus objetivos e metas, suas diretrizes (missão, visão e valores), sua estratégia e rota pretendida para atingir sua visão. Ao desnudar a empresa, olhando-a de forma mais abrangente, conseguimos compreender onde a mudança a que fomos designados para gerir se encaixa, qual é a sua relevância e impacto nesta engrenagem maior de iniciativas e planos. Entender isso regula as expectativas, inclusive em relação às nossas entregas. Exemplo: por melhor e mais criativa que seja uma campanha de comunicação, se ela estiver em meio a várias outras iniciativas “mais urgentes” e prioritárias para o time que as executa, podemos perder o *timing*, cabendo apenas antecipar um risco iminente da mudança.

O mundo está mudando a uma velocidade difícil de acompanhar. Olhar o passado e definir a visão futura, ainda que em uma perspectiva mais curta, é o que nos dará condições para a definir o curso do presente. Mas isso não pode ser feito de modo engessado porque o presente é

inconstante. Torna-se necessário revisitar sistematicamente a estratégia e os planos criados, por consequência.

Aqui vale uma pausa: após a estruturação da Estratégia da Mudança, englobando as várias frentes de atuação para a sua condução, como o acompanhamento dos principais envolvidos (ou *stakeholders*); planejamento e realização das Comunicações, Levantamento e gestão dos Impactos e Treinamentos, desenvolvemos planos de ação para cada uma destas frentes, identificamos, monitoramos e reportamos seus indicadores. Mas não podemos ficar estagnados aos planos. Durante o processo de condução de mudança, temos que “viver” e “sentir” a organização, estar atentos às novas necessidades e ajustar o plano, conforme necessidade.

Para tanto, costumo me valer de uma metodologia de melhoria contínua do século passado (década de 20, popularizado na década de 50): o ciclo PDCA, uma abreviatura em inglês para as palavras *Plan-Do-Check-Act*. De modo simplificado, funciona assim: na etapa de *PLAN* (planejar), revisitamos os planos e verificamos se há algum problema ou ajuste a resolver, sua causa raiz e, caso haja, estruturamos um novo plano; na seguinte, *DO* (fazer), colocamos em prática as modificações e acompanhamos seus resultados; partimos então para *CHECK* (verificar), onde verificamos os resultados e os apresentamos aos envolvidos; e *ACT* (agir), quando refletimos sobre o caminho a ser tomado e como conduzir eventuais problemas remanescentes. A iteração (ou repetição) é o que garante que, a cada etapa, mais problemas serão solucionados e que haverá melhorias constantes nos processos.

Vale reforçar que a Estratégia da Mudança é como um raio-x inicial, mas para entender melhor os problemas, só com ressonâncias mais específicas, que são os planos, sempre construídos à luz da estratégia, mas com um olhar mais apurado para o diagnóstico e os possíveis

tratamentos da doença. O ciclo PDCA tem sido um excelente instrumento para não nos contentarmos com as entregas iniciais. Utilizamos outros instrumentos, como pesquisas, métodos de análise e monitoramento de resultados.

As ferramentas de controle e planos são importantes, mas não devem engessar as demandas que surgem a todo o instante. O que fazemos é atualizar os planos. Estratégia da Mudança norteia os passos na condução das mudanças, mas não funcionar como um cronograma imutável. Deve-se sempre atuar com “flexibilidade cognitiva”, termo que representa a habilidade de pensar em diferentes estratégias para chegar a um mesmo objetivo. Trata-se da capacidade do cérebro para adaptar sua conduta e opiniões a acontecimentos novos, variáveis e inesperados. Ou ainda, quando conseguimos perceber que o que estamos fazendo não está funcionando e alteramos para nos adaptar às novas situações ou necessidades.

Demonstramos, algumas vezes, a necessidade de saber “ler cenários”. A flexibilidade cognitiva requer o uso de processos de desenvolvimento do cérebro e ajuda a olhar os contextos das organizações sem julgamentos ou críticas, entendendo suas oscilações, necessidades de adaptações e de resiliência. Aprende-se, por exemplo, a não sofrer quando uma empresa está assumindo um caminho que inicialmente julgávamos impensável; nos permite ampliar as visões sobre uma mesma realidade, aceitando outros pontos de vista e reconhecendo a existência de relações ocultas. Sabe aquele ditado “Nada é o que parece ser?”

Vamos a exemplos práticos: imagine que você se arruma com roupas claras e vai trabalhando a pé, passa um carro e joga água parada em sua roupa. O que o seu cérebro faz? Imediatamente arranja uma estratégia nova. São milésimos de segundos. Mas, rapidamente, quase que naturalmente e de forma automática, você decide se vai voltar para casa

e avisar sobre o atraso ou tentar dar uma limpadinha e continuar seu destino. Trazendo para o universo corporativo, um exemplo verídico poderia ser: você está em um projeto e, já na fase avançada de execução, o comitê executivo decide mudar o escopo. A decisão já está tomada, cabe ao profissional de mudanças analisar rapidamente as implicações desta mudança para as pessoas envolvidas (impactos em entregas, prazos, qualidade, custos...) e, se houver alguma sugestão, por que não fazê-la?

Se no dia a dia a capacidade de sermos flexíveis nos traz benefícios, que dirá em projetos de mudanças! Nos últimos 15 anos, venho exercendo esta função em mais de 20 empresas, com necessidades, estruturas, culturas e motivações completamente diferentes. Observo, constantemente, que nem tudo é determinante, decisivo e imutável como parece ser quando nos encontramos diante de algum conflito ou situações (que, de início, parecem) extremas.

Buscar uma atuação estratégica, calcada em relacionamentos e com a serenidade que o monitoramento dos dados traz, fará toda a diferença nos resultados em projetos de mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CAUDRON, S. O que motiva os empregados. HSM Management, São Paulo: v.1, n.1, p. 82-86, mar./abr. 1997.

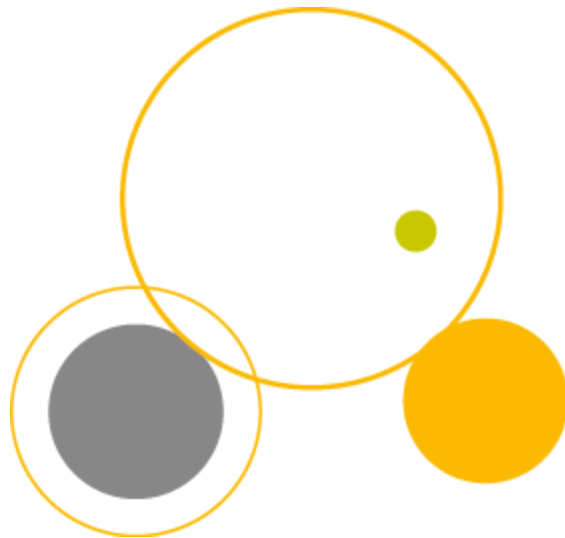
DRUCKER, P. O gestor eficaz. 11. ed. São Paulo: LTC, 1990.

DRUCKER, P. Introdução à administração. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e competidores. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

PMI - Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 5. ed. EUA: PMI, 2013.

13. Stalkear é uma gíria do idioma português, baseada na palavra inglesa *stalker*, que significa literalmente “perseguidor”. Assim, esse “verbo” costuma ser usado para se referir ao ato de “espionar” ou “perseguir” as atividades de algo ou alguém nas redes sociais. (<https://www.dicionariopopular.com/>)



A IMPORTÂNCIA DE UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA NA CONDUÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Por Marcela Scarso

A falha na comunicação pode induzir as pessoas a erros. Ter um plano é essencial para aumentar as chances de uma iniciativa ser bem-sucedida.



Levando em consideração os elementos nucleares de um processo comunicativo – emissor, receptor e mensagem – devemos estruturar um plano de comunicação de modo que sua execução seja adequada para atingir determinada audiência. No entanto, só a comunicação estática, por si só, dá margem à interpretação. O importante é ter clareza e garantir o entendimento de todos.

O canal ou meio pelo qual a mensagem é divulgada consiste em outro elemento que devemos nos atentar quando falamos de comunicação. No

ambiente corporativo, diferentes canais podem ser utilizados para a divulgação da mesma mensagem, dependendo do perfil da audiência. Por exemplo, para um público formado por diretores, gerentes e demais cargos de liderança, a comunicação pode funcionar de uma forma mais otimizada, por meio de e-mail ou pílula. Já para os demais públicos, podemos utilizar ilustração, infográfico ou gamificação, para simplificar o entendimento.

Podemos inserir nesse plano o uso da linguagem não verbal, com apelo corporal e gestual, em uma dinâmica de expressões que possam traduzir a mesma informação. De acordo com Weil e Tompakow (2015), segundo as reações ou movimentos da comunicação não verbal, podemos entender a mensagem central que está sendo transmitida.

Os departamentos de Recursos Humanos (RHs) e intérpretes de microexpressões faciais e corporais se baseiam nas técnicas citadas nesta publicação para definirem as características comportamentais de um perfil.

PONTOS DE REFLEXÃO E PASSO A PASSO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO:

1. Contextualização do público:

Compreender o nível de entendimento dos diversos públicos envolvidos no projeto ou iniciativa. Com essa informação, identificamos o que cada audiência precisa receber de informação para balizar ações de engajamento.

1. Periodicidade e transparência:

A partir da primeira comunicação realizada, é importante manter uma agenda com todos os rituais de governança da comunicação, pois se houver atrasos nessa informação, damos margem às especulações. Manter a periodicidade e o nível de conteúdo é de extrema importância para a sobrevivência da credibilidade. Mesmo que, por algum motivo, um evento precise ser cancelado, a transparência é o melhor caminho para manter o interesse e a lealdade dos públicos.

2. Segmentação do conteúdo:

Realizada a primeira etapa de avaliação para entender os níveis de entendimento, é chegada a hora de ramificar o plano de comunicação para modelos diferentes e mais assertivos para cada audiência. Podemos ousar e pensar “fora da caixa” para não ficarmos “engessados”.

3. Criatividade na comunicação:

Podemos optar por canais clássicos como mural, e-mail e TV corporativa. Mas por que não usar a tecnologia a nosso favor? Podemos usar ferramentas de mensageria instantânea e grupos de interesse em redes sociais internas. Despertar interesse e curiosidade sobre as informações de um determinado projeto é a mina de ouro para o bom andamento e manutenção da audiência. A frase famosa do filósofo chinês Confúcio – “Uma imagem vale mais que mil palavras” cabe bem nesse contexto. Atualmente, em um mundo cada vez mais corrido, onde somos bombardeados 24h com informações por todos os lados, precisamos pensar, acima de tudo, em formas mais eficientes de comunicar.

4. Inovação dos canais:

Há uma gama de canais e muitas vezes podemos até nos beneficiar com recursos gratuitos. Por exemplo, por que não usar o YouTube para fazer uma jornada de vídeos curtos contando sobre a evolução do projeto? Existem ferramentas no mercado que possibilitam uma rápida enquete e reação instantânea das pessoas, com a amostragem correta e geração de indicadores. Precisamos inovar. Por que não um estilo retrô como a utilização de lambe-lambes¹⁴ para notificar sobre algum evento importante? Podemos fazer isso para anunciar a entrega de um projeto!

5. Comunicação bem-feita engaja:

A resistência das pessoas é predominante quando os fatos são ignorados. Muitas vezes, a ignorância ou o benefício da dúvida são bençãos para nossa tranquilidade. No entanto, quando deixamos alguém de fora do “clubinho”, podemos gerar reação adversa. Não contar ou não fazer com que as pessoas se sintam parte pode afastá-las e retrai-las. O plano precisa contemplar todos os públicos impactados e assegurar a transparência das informações. Só assim teremos receptores satisfeitos, seguros e bem-informados.

6. Simplicidade na comunicação:

Não precisamos enfeitar demais, apenas seguir com clareza e decodificação por público. Um glossário de terminologias utilizadas em projeto, por exemplo, pode ser útil para alguém que não é de uma geração muito tecnológica, mas sua abrangência é para todos, além de ter o papel de inclusão para engajamento dos diversos públicos envolvidos. Importante ser objetivo e divulgar as informações principais de determinada iniciativa: o que o projeto entrega, o que não entrega e para

quando está previsto. Em alguns casos, ser claro quanto à necessidade da participação das pessoas nos treinamentos, no apoio às mudanças e na disseminação dos resultados.

7. Cultura de comunicação:

Caso a organização não tenha canais de comunicação já institucionalizados, o trabalho da equipe de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) tende a ser mais difícil. Em empresas que já utilizam canais como revistas, com conteúdo e colunas sobre as unidades de negócio, funcionários reconhecidos, premiações, é muito mais prático solicitar um espaço para falar sobre um determinado tema/projeto. Nas empresas que não possuem canais de comunicação interna, é importante realizar os movimentos de implementação.

8. Impacto das comunicações nas organizações:

Quando não existe essa preocupação informativa para todos os níveis da empresa, o resultado pode ser catastrófico. Já em um cenário em que essa afirmação é vigente, existe a oportunidade de minimizar ruídos e conquistar colaboração e engajamento.

9. Estrutura:

Agora, vamos às etapas de execução do plano de comunicação.

- a. Mapeie sua audiência em uma planilha simples – quem são os públicos e suas respectivas áreas ou departamentos.
- b. Identifique quais são os canais de comunicação existentes e sua efetividade (ex.: revista mensal, *newsletter* etc). Descubra também a periodicidade de cada canal, o responsável, o fluxo de atividades até a publicação, e ainda os indicadores de

acesso/leitura. Informe-se e não se limite apenas às possibilidades existentes. Criatividade e inovação podem gerar o engajamento por meio da curiosidade.

- c. Avalie o cronograma do projeto para que possamos adequar o plano de comunicação em um cronograma reverso. Defina quando, quem e como comunicar, além da periodicidade e dos responsáveis pelas etapas de validação.
- d. Tendo em mãos essas informações, compile a planilha e busque também os *templates*¹⁵ oficiais do projeto ou da empresa, iconografia e linguagem, pois podem existir termos que ferem a cultura da empresa. Por exemplo, as palavras “colaborador”, “associado” e “funcionário” querem dizer a mesma coisa, no entanto, são dados sensíveis dentro de uma organização, pois a abordagem já foi pré-definida.
- e. Defina as comunicações atemporais, aquelas que não precisam estar atreladas à uma data fixa do cronograma. Elas podem ser produzidas previamente, otimizando o fluxo de validação e publicação. Por exemplo, sabendo que um determinado comunicado deverá ser publicado três dias antes da entrega do projeto, podemos deixar o conteúdo pronto e realizar ajustes alguns dias antes da divulgação.
- f. Faça registros fotográficos do dia a dia dos times e colunas com destaques da semana, a fim de estimular a aproximação dos stakeholders em geral e equipe do projeto.
- g. Com base no mapeamento de impactos organizacionais e mudanças de processos, avalie quais situações poderão ser mitigadas com atividades de comunicação e capacitação.

- h. Torne fluida a comunicação pela simplicidade da abordagem. Aproveite a tecnologia a seu favor.
- i. Decodifique as mensagens de acordo com o público ou receptor. Da mesma comunicação, derivam-se interesses diversos bem como abordagens diferenciadas. Quando há uma linguagem decodificada por públicos e pertinente aos seus interesses, há a desmistificação das especulações acerca de um projeto.
- j. É importante saber que as atividades da frente de Comunicação estão diretamente relacionadas com as atividades das outras frentes de GMO. Em Impactos Organizacionais, por exemplo, vemos muitas ações tratativas com o viés da comunicação, com o objetivo de mitigar os efeitos gerados pela mudança.

Fica a dica:

- Aja com ética e zele pelos valores da empresa. Colocar todos na mesma página não quer dizer que você esteja autorizado a compartilhar documentos ou informações confidenciais, pois podem conter dados sensíveis.
- Quando atuamos como prestadores de serviço, devemos nos atentar para uma série de documentações, tais como o termo de confidencialidade e compromisso e a cessão de capital intelectual (tudo o que foi produzido e criado por você como profissional, não te pertence, mas sim à empresa contratante).
- As “*fake news*” são destrutivas dadas as proporções e fontes de repasse, portanto, não alimente ruídos de vento, pois podem materializar-se em grandes tornados.

- Monitore os seus resultados. Faça um *pulse check* por meio do índice de satisfação com as novas práticas implementadas, dos números de chamados de suporte e da apropriação das novas rotinas e comportamentos por parte dos *stakeholders*.

Investir tempo em uma comunicação de qualidade é essencial para o sucesso de um projeto. Comunicar somente não engaja, é preciso enxergar o sentido mais amplo dessa palavra, que se relaciona com o ato de sensibilizar, de contagiar e de trazer à luz o que faz sentido para cada público envolvido, por meio de clareza e transparência. Dessa forma, asseguramos que os objetivos do projeto estejam bem alinhados, demonstramos que a empresa se preocupa com os times, promovemos o senso de pertencimento e sensibilizamos àqueles que ainda apresentam alguma resistência.

E lembre-se, quanto mais eficiente for a comunicação, maiores serão as chances de sucesso do projeto!

CURIOSIDADES E REFLEXÕES:

Quais são as fontes de retroalimentação do plano de comunicação em projetos?

- Outras frentes de GMO estão relacionadas. O mapa de impactos nos fornece informações sobre as necessidades de comunicação.
- Atenção ao comunicar a mesma mensagem para públicos com perfis interesses diferentes. *Stakeholders* que atuam como patrocinadores normalmente precisam de um sumário executivo das mudanças. Usuários-chave precisam de um status evolutivo do projeto. O público em geral precisa ter a dimensão do cronograma e dos principais acontecimentos.

Quais os fundamentos da comunicação em projetos?

- Sensibilizar todos os públicos impactados pela mudança.
- Dar clareza dos fatos a todos os públicos.
- Dar ênfase e capitalizar sobre grandes movimentos dentro das corporações.
- Gerar alinhamento por meio da transparência.
- Comunicar de forma eficiente é fator de sucesso do projeto.

Como acompanhar a evolução dos envolvidos no processo de mudança?

- Por meio de pesquisas de satisfação.
- Entendimento do escopo.
- Medição dos *gaps* para atingir o engajamento e a adoção.
- Escuta ativa para aplicação de ações coletadas nos *feedbacks*.
- Acompanhamento periódico do nível de engajamento dos *stakeholders* críticos.

Ser responsável pela comunicação te dá autonomia para compartilhar informações sigilosas?

- Impreterivelmente não!
- Algumas comunicações com detalhes confidenciais, muitas vezes, só podem ser circuladas mediante autorização, termo de confidencialidade entre os parceiros de negócio. É importante estar alinhado com seus *sponsors* para divulgar apenas o necessário e possível. Dados orçamentários e gestão de recursos em geral não dizem respeito à maior parte do público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

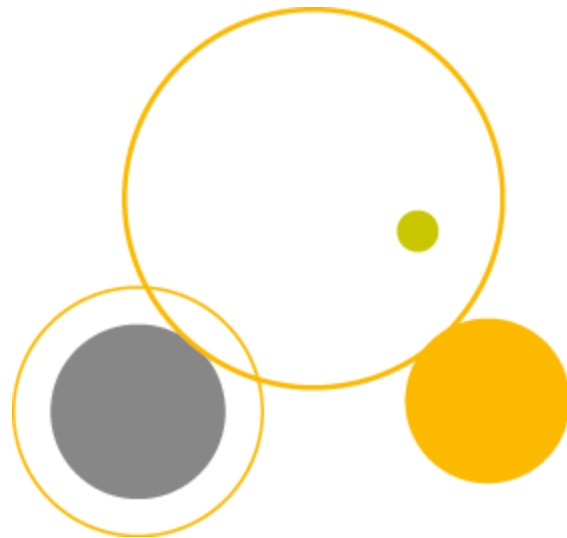
CARDOSO, Cláudio. Comunicação organizacional: novas tecnologias, novas perspectivas. Salvador: UniBahia Editora, 2002.

SAP. ASAP: Methodology Roadmaps and Phases. 2014

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. O corpo fala: A linguagem silenciosa da comunicação não verbal. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2015.

14. Cartazes com os mais diferentes tipos de propaganda colados em um muro. Recebeu esse nome pela facilidade de aplicação. O lambe-lambe começou a aparecer no século XIX com o surgimento da impressão em massa. Todo tipo de divulgação era feito por meio desses pôsteres, desde eventos, divulgação de produtos e até de política. Quem fez muito uso desse tipo de mídia foram os circos. Por serem espetáculos itinerantes, precisavam utilizar um veículo de comunicação que tivesse um baixo custo de produção e que fosse de rápida disseminação.

15. No geral, um template é um modelo de layout pronto e genérico. Ele é usado como base para a criação de outro layout. Por exemplo, um template de currículo. O layout geral desse template possui todos os elementos de design e um texto genérico (lorem ipsum) que mostra onde você deve substituir pelo seu conteúdo. Dito de maneira simples, ele é o responsável pela organização de toda a informação presente em determinado veículo de informação.



GESTÃO DA APRENDIZAGEM EM PROJETOS E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DAS MUDANÇAS

Por Ana Cláudia Cotrin

A gestão da aprendizagem é cada vez mais estratégica em projetos. Para que as mudanças sejam adotadas e sustentadas com a agilidade requerida, é imperativo elaborar um planejamento cuidadoso, considerar novas tecnologias, metodologias e ferramentas; bem como identificar a necessidade de novas competências e gerenciar resultados.



A proposta deste artigo é compartilhar com o leitor algumas teorias, métodos e práticas sobre um assunto que é importante e estratégico em qualquer projeto de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) – a gestão da aprendizagem e dos treinamentos.

Mudança consiste em um processo de transição que tem como objetivo movimentar uma organização de um estado atual para um estado futuro desejado. Esse processo é formado pelos mais diversos e variados

eventos, dentre eles, a gestão da aprendizagem e as ações de treinamento.

As ações de treinamento se iniciam ainda na etapa de preparação e planejamento do projeto, pois, normalmente, há a necessidade de realização de treinamentos para a própria equipe do projeto ou outras partes interessadas, a fim de que adquiriram novas competências, seja para tratar os impactos das mudanças, seja para utilizarem novas ferramentas e sistemas.

A partir do momento que a equipe estiver treinada e iniciar o trabalho no projeto, novos conhecimentos serão desenvolvidos. Será preciso identificar e mapear esses conhecimentos e a necessidade de competências e papéis, para que outras partes interessadas coloquem os conhecimentos em prática.

Dentro das frentes de atuação de GMO, a etapa de gestão da aprendizagem e dos treinamentos é a que mais consome horas de trabalho porque envolve muitos detalhes logísticos, operacionais e depende das informações de muitas pessoas. Segundo CARLI (2015, p.222), todo esse esforço “equivale à construção e implantação de uma escola de negócios completa”.

Uma vez que a aprendizagem é um fator crítico para que a mudança atinja – e sustente – o estado futuro desejado, é indispensável o desenvolvimento de uma estratégia consistente.

Segundo o documento *Standard for Change Management*, da *Association of Change Management Professionals* (ACMP, 2019, p.28), a estratégia “deve documentar o que as partes interessadas devem ser capazes de fazer de maneira diferente por causa da mudança, e como elas precisam ser capazes de trabalhar para que a mudança tenha sucesso”.

Uma estratégia de gestão da aprendizagem e dos treinamentos define uma abordagem de alto nível, garantindo que todo o esforço seja compreendido pelas partes interessadas.

Devem ser incluídas na estratégia uma explanação sobre os métodos e ferramentas de aprendizado, plano de recursos para conduzir as atividades de aprendizagem e dos treinamentos, além de uma abordagem para fazer a transição do treinamento, do projeto para a organização, incluindo transferência e gestão do conhecimento.

A estratégia também deve conter um cronograma, alinhado ao do projeto e, além disso, deve definir as entregas, que podem incluir:

- Mapeamento dos usuários a serem treinados, com o quantitativo de inscrições por pessoa, locais geográficos onde se encontram, áreas da empresa na qual trabalham e identificação de seus respectivos gestores.
- Plano de Logística, contendo detalhes sobre a infraestrutura física e tecnológica: quantidade de salas por localidade, computadores, mesas e cadeiras, projetores, existência de rede lógica, servidores e ambientes de treinamentos (garantem o acesso ao sistema em sala de aula), além dos deslocamentos previstos de alunos e instrutores.
- Catálogo de cursos contendo nome, carga horária, conteúdo, objetivo, público-alvo e métodos para avaliação de aprendizagem.
- Materiais de treinamentos, incluindo definição dos instrutores para cada curso e dos processos para revisão e aprovação dos conteúdos e avaliações de aprendizagem. A elaboração dos materiais de treinamento traz um expressivo volume de trabalho

para os especialistas. Assim, é importante também mensurar o esforço necessário por curso, em horas por dia, para entrega no menor prazo possível.

- Grade de treinamentos, que pode ser feita manualmente ou por meio de um sistema. É indicado o uso de um sistema caso o número de usuários a serem treinados seja alto, com a incidência de mais de um curso por usuário e ainda várias localidades envolvidas. O mais importante é que essa entrega pode aumentar ou diminuir o custo final da execução dos treinamentos, pois é aqui que todas as otimizações possíveis são analisadas detalhadamente, considerando os deslocamentos, a taxa de ocupação das salas e a alocação dos instrutores, tudo isso sem esquecer de atender às premissas e restrições colocadas pelas áreas usuárias e seus gestores.
- Relatórios de acompanhamento, para monitorar o dia a dia dos treinamentos e medir o sucesso do programa como um todo. O relatório pode conter inúmeros indicadores, tais como: presenças e ausências por área, notas da avaliação de aprendizagem, avaliação dos instrutores, índice de absenteísmo etc.

Devemos focar esforços e atenção nas etapas de planejamento, execução e monitoramento dos treinamentos, tendo em mente que essa será a primeira interação do usuário com o novo sistema ou processo e servirá como uma “vitrine” do estado futuro para as partes interessadas. Segundo GONÇALVES (2016, p.104), “qualquer interação do projeto com os *stakeholders* é uma oportunidade de reforçar a visão do estado futuro da organização, seus motivadores estratégicos e o propósito do projeto, além de reforçar papéis e responsabilidades”.

COMPORTAMENTOS E HABILIDADES PARA A MUDANÇA

É fato que qualquer tipo de mudança organizacional requer novos conhecimentos e habilidades. Mas também é necessário mudar hábitos e comportamentos. Quando não analisamos corretamente quais os novos comportamentos e atitudes necessárias, a mudança pode não acontecer da forma esperada.

Em muitos casos, “é fornecido treinamento, mas não é suficiente, não é do tipo correto ou não é realizado na época certa. A expectativa é de que as pessoas modifiquem seus hábitos adquiridos ao longo dos anos ou décadas com apenas cinco dias de treinamento. As pessoas aprendem habilidades técnicas, mas não habilidades sociais ou as atividades necessárias para que a nova organização funcione (KOTTER, 2012, p.109 e 110).

Para que o novo conhecimento seja disseminado, além de fornecer informações detalhadas sobre como usar novos processos, sistemas e ferramentas, é preciso pensar em como instruir as partes interessadas sobre as atitudes e comportamentos necessários para a mudança, e, fundamentalmente, sobre os novos papéis e responsabilidades associados.

Processos de transição mais complexos podem exigir mudanças de *mindset*, seja em relação aos clientes, seja em relação aos processos e/ou aos produtos. Nestes casos, possivelmente surgirão comportamentos de resistência, o que poderá criar uma barreira para a implementação das mudanças.

Os fatores que influenciam o conhecimento de como mudar são: base atual de conhecimentos de um indivíduo; capacidade ou competência para adquirir conhecimento adicional; recursos disponíveis para instrução e formação; acesso ou existência de conhecimentos necessários... A combinação de todos estes fatores é um

resultado essencial para que a mudança seja realizada, tanto em nível individual, quanto em nível organizacional (HIATT, 2006, p.29).

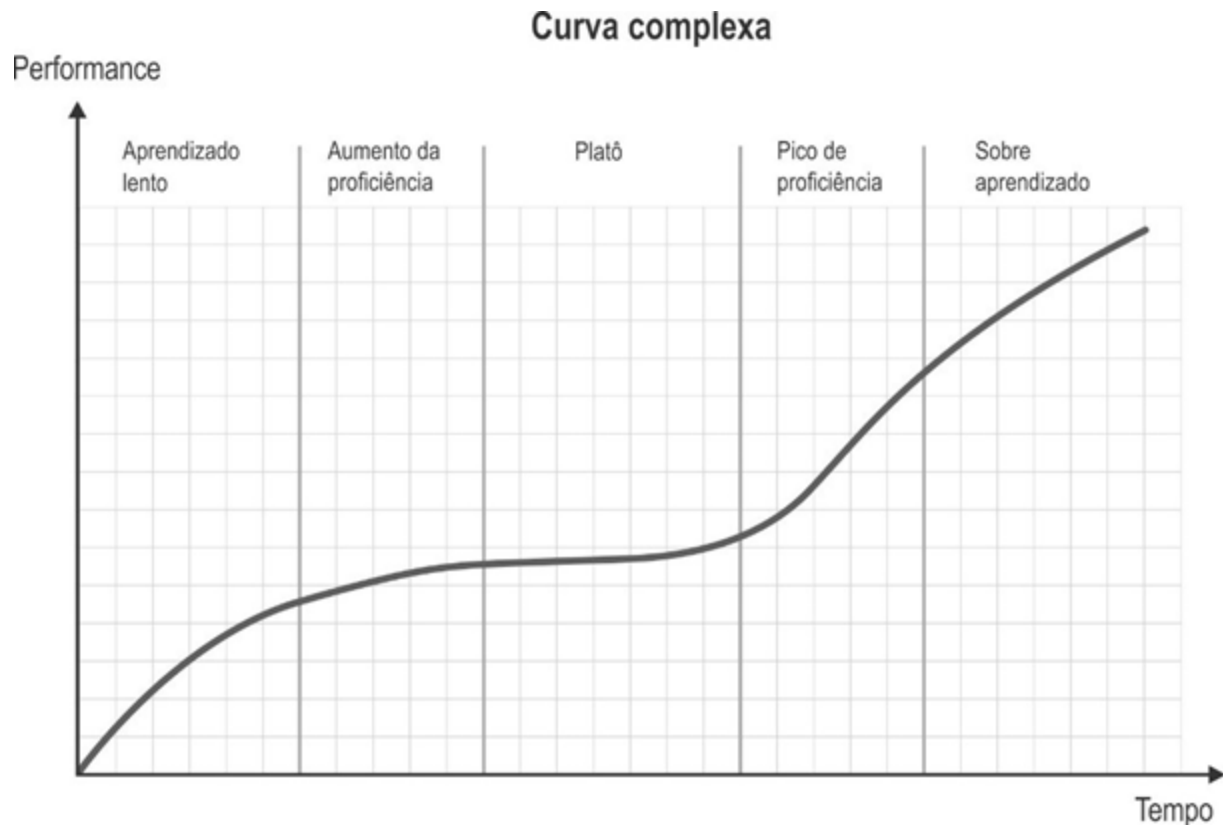
HABILIDADES E CURVA DO APRENDIZADO

Apenas o conhecimento e o comportamento não são suficientes para que os indivíduos obtenham proficiência na execução das novas atividades decorrentes de mudanças de processos, sistemas ou papéis. Alguém que acabou de concluir um curso universitário não irá assumir um cargo de CEO imediatamente. Para que um profissional chegue a uma posição de liderança, é necessário praticar. Em alguns casos, as pessoas podem nunca desenvolver as habilidades necessárias.

Para a Gestão de Mudanças Organizacionais, habilidade “representa a capacidade demonstrada para implementar a mudança e atingir o nível de desempenho desejado” (HIATT, 2006, p.31).

As curvas de aprendizado, que são representações matemáticas do desempenho de um trabalhador quando submetido a uma tarefa manual repetitiva (WRIGHT, apud ANZANELLO, 2007, p.109-123), podem auxiliar no entendimento dos níveis de desempenho logo após a mudança.

Como as curvas de aprendizado representam uma correlação entre desempenho, quantidade de tentativas e tempo, existem duas possibilidades para a aplicação: aplicação medida (quantitativa) e aplicação generalizada (qualitativa).



Adaptado de VALAMIS. Modelo de Curva de Aprendizado Complexa.

Na figura 2, a Curva de Aprendizado Complexa demonstra que o aprendizado é lento no início do processo e, com o tempo e a prática, a habilidade se torna “automática”.

A ideia não é entrar em detalhes de modelos matemáticos, mas pensar na curva de aprendizado como uma maneira de demonstrar, de forma genérica, a relação entre o desempenho e o aprendizado das novas habilidades logo após a mudança, bem como a melhoria incrementada com o tempo.

Uma boa ideia é incorporar uma cultura de aprendizagem, em que as partes interessadas sejam encorajadas e apoiadas a aprender sempre. Isso pode ajudar a aumentar os níveis de desempenho mais rapidamente.

AGILIDADE PARA UM MUNDO EM CONSTANTES MUDANÇAS

O ano de 2020 foi desafiador para todos nós, tanto do ponto de vista pessoal, quanto do ponto de vista profissional. A pandemia de Covid-19¹⁶ gerou impactos no mercado de trabalho e nos vimos obrigados a mudar, de uma hora para outra, a nossa forma de viver e de trabalhar.

Lembro de estar trabalhando em um projeto de implantação de sistemas de uma grande companhia de saneamento básico, em que havíamos adotado a metodologia 70-20-10¹⁷ para a aprendizagem. Além da nova metodologia, trabalhamos com materiais de treinamentos em formato digital, utilizando uma abordagem por processos. Os principais objetivos eram que as partes interessadas pudessem ter uma visão sistêmica dos processos da empresa, entendimento sobre as integrações entre os sistemas e obter maior integração entre as equipes de trabalho. Os preparativos e a logística já estavam a todo vapor quando a pandemia chegou. Logo em seguida, o isolamento social foi implantado e todos fomos orientados a trabalhar de nossas residências.

No cronograma do projeto, a data da implantação estava prevista para acontecer dali a 45 dias. A mudança era grande e complexa, já que alterava conceitos e processos das áreas comerciais, de engenharia e operacionais. Precisávamos treinar aproximadamente 1.200 usuários, agora no formato online.

A equipe de GMO decidiu implementar algumas práticas ágeis inspiradas no *framework* Scrum para gerenciar com rapidez a execução das atividades previstas, entre elas: reuniões diárias com as lideranças e entregas incrementais semanais. Para agilizar a comunicação, utilizamos ferramentas como redes sociais e grupos de mensagens. Por meio das redes sociais, foram realizados webinars e foram divulgados vídeos e ações de treinamentos. Próximo à data da implantação, preparamos um congresso com palestras realizadas pelas equipes de especialistas do projeto.

Durante a etapa de operação assistida (logo após a implantação), foram disponibilizadas salas virtuais para plantão de dúvidas com os especialistas e a sala chamada “Espaço Ouvir”, plantão da equipe de GMO, que serviu como um canal de comunicação e apoio para os usuários.

Apesar de todos os impedimentos e ajustes de planos para cumprir o cronograma, a implantação foi um sucesso. A condução dos treinamentos e o suporte durante a operação assistida foram os pontos mais elogiados pelas lideranças da companhia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novos tempos e novas tecnologias tornam as mudanças cada vez mais frequentes, complexas e disruptivas. A pandemia da Covid-19 apenas acelerou os processos de mudanças que já estavam em curso.

Tecnologias como *datalake*¹⁸, inteligência artificial, realidade aumentada e internet das coisas deixaram de fazer parte da ficção científica e agora fazem parte do nosso dia a dia. Essas tecnologias, ao mesmo tempo que tornam possível que milhares de informações sejam disponibilizadas em tempo real, trazem mais e mais necessidades de mudanças.

Nesse contexto, a gestão da aprendizagem é cada vez mais estratégica em projetos. Para que as mudanças sejam adotadas e sustentadas com a agilidade requerida, é imperativo elaborar um planejamento cuidadoso, considerando fatores internos e externos ao projeto; considerar as novas tecnologias, metodologias e ferramentas; identificar a necessidade de novas competências e conhecimentos; além de gerenciar os resultados.

Exercícios de fixação e reflexão:

Pense numa iniciativa de mudança que você tenha conhecimento ou que você esteja participando agora e, em seguida, responda as seguintes questões:

1. Que elementos você consideraria para elaboração da estratégia de gestão da aprendizagem para essa iniciativa de mudança.
2. Cite exemplos de entregas que podem estar definidas em uma estratégia de gestão da aprendizagem.
3. Cite exemplos de indicadores que podem ser utilizados para acompanhar e monitorar a gestão da aprendizagem.
4. Explique os motivos pelos quais deve-se focar esforços nas etapas de planejamento, execução e monitoramento dos treinamentos.
5. Explique por que a curva de aprendizado deve ser considerada em iniciativas de mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ACMP – Standard for Change Management and ACMP Change Management Code of Ethics. 1a. ed. Disponível em: <https://www.acmpglobal.org/>. Acesso em: 16 jan. 2021.

ANZANELLO, Michel José; FOGLIATTO, Flávio Sanson. Curvas de aprendizado: estado da arte e perspectivas de pesquisa. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 109-123, abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 jan. 2021.

BASSALO, Jorge. Metodologia para gestão de mudanças organizacionais: guia prático de conhecimentos da Strategy Consulting. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BECK, C. Método 70:20:10 – Learning Model. Andragogia Brasil, 2016. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/metodo-702010-learning-model/>. Acesso em: 28 mar. 2021.

CARLI, Edson. 7 ferramentas de Change Management para unir PMO e CMO. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

GONÇALVES, Vicente. CAMPOS; Sandra. HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

HIATT, Jeffrey M.; CREASEY, Timothy J. Gestão de Mudanças: O lado humano da mudança. 2ª ed. Colorado, EUA: Prosci Inc. Fort Collins, 2012.

HIATT, Jeffrey M. ADKAR: um modelo para mudança em negócios, governo e em nossa comunidade. 1ª ed. Colorado, EUA: Prosci Inc. Fort Collins, 2006.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MILLER, D. Conduzindo mudanças transformadoras. The European Business Review, março/abril 2012.

SALVADOR, Antonio; CASTELLO, Daniel. Transformação digital: uma jornada muito além da tecnologia. 1ª. ed. São Paulo: Ateliê de Conteúdo, 2020.

SCRUM.ORG. SCRUM guide. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>. Acesso em: 02 jan. 2021.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. A arte e a prática da organização que aprende. 36a. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2019.

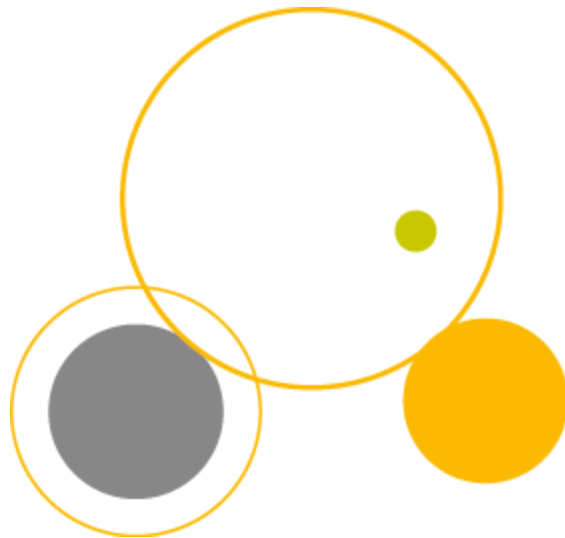
VALAMIS. The learning curve theory. Disponível em: <https://www.valamis.com/hub/learning-curve>. Acesso em: 14/2021.

ANZANELLO, Michel José; FOGLIATTO, Flávio Sanson. Curvas de aprendizado: estado da arte e perspectivas de pesquisa. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 109-123, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17 jan 2021.

16. A Covid-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A doença foi identificada pela primeira vez em Wuhan, República Popular da China, em 1 de dezembro de 2019, mas o primeiro caso foi reportado em 31 de dezembro do mesmo ano. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto como uma pandemia.

17. O modelo de aprendizagem 70:20:10 é voltado para adultos com foco na aprendizagem e no desenvolvimento nas organizações. Foi desenvolvido por pesquisadores do *Centre for Creative Leadership* e da Universidade de Toronto. O modelo é baseado em pesquisas que mostram que cerca de 70% do aprendizado vem da experiência e da prática; 20% vêm por meio de interações com outras pessoas, e somente cerca de 10% do aprendizado vem de treinamentos formais.

18. O *data lake* é um repositório que centraliza e armazena todos os tipos de dados gerados pela e para a empresa. Eles são depositados ali ainda em estado bruto, sem o processamento e análise e até mesmo sem uma governança. A ideia é manter na organização dados que podem ser estrategicamente úteis, mesmo que eles, na realidade, não sejam requeridos em nenhum momento posterior. O *data lake* seria o local de armazenamento dessas informações.



UM OLHAR DA PRÁTICA DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA CULTURA LATINA

Por Angélica Ramírez

Precisamos sair da zona de conforto, evitando 'mais do mesmo' e nos permitindo explorar as inúmeras opções que temos hoje no mundo da Comunicação. Novas ou reinventadas.



Este artigo visa a explorar os quatro pilares da disciplina de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) em projetos desenvolvidos em multinacionais e empresas de grande porte na América Latina, comparando as práticas mais comuns adotadas no Brasil em comparação a outros mercados.

Falar de GMO é muito mais que propor uma metodologia de gestão. É promover comportamentos que garantam que a transição gerada pela mudança será realizada de forma eficaz. Se trata de ir além, de poder

compreender a influência que a cultura corporativa exerce (positiva ou negativamente) no engajamento dos colaboradores e de como aproveitar os valores, conhecimentos e a experiência que cada pessoa tem a oferecer, convergindo numa transição mais orgânica, humana e aderente aos resultados esperados pelo projeto.

Analisaremos de perto os quatro pilares de GMO e as diferentes nuances entre as práticas comumente utilizadas no Brasil e em alguns países da América Latina.

GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*:

Sabemos que os *stakeholders* são o nosso ponto de partida. Eles são o termômetro do projeto. Seu engajamento e participação está diretamente associado ao sucesso ou fracasso da iniciativa. Se a equipe está engajada, percebemos que cada fase do projeto se cumpre com os prazos e qualidade esperados. Do contrário, quando temos *stakeholders* detratores, afastados, imobilizados ou sem comprometimento, geralmente temos como reflexo a falta de pontualidade e de confiabilidade das entregas.

Os *stakeholders* compõem a base para gerar sinergias e fomentar o trabalho em equipe durante todas as etapas da mudança. Na prática: nem sempre a receptividade e a disposição das pessoas estão presentes! Colaboradores que não se engajam com as atividades propostas acabam por gerar um clima organizacional negativo, contaminando outros colaboradores e sabotando a motivação e a confiança no trabalho em equipe.

Existem diferenças entre o engajamento das equipes de projetos no Brasil em comparação com os países vizinhos?

Fazendo um comparativo dos níveis de resistência à mudança, estes costumam ser maiores nas equipes brasileiras que os encontrados em equipes de outros países da América Latina. A proporção de detratores também costuma ser maior no Brasil. A aceitação das lideranças em relação aos desafios dos projetos costuma ser mais rápida nos países vizinhos. As diferenças de comportamentos podem ser o resultado de uma adaptação mais rápida aos processos de transformação ou porque a cultura de cada país acabou exigindo níveis de adaptabilidade ou de reatividade diferentes da sua sociedade.

O grau de acompanhamento demandado pelos *stakeholders* em equipes no Brasil é maior que o encontrado nos países vizinhos, exigindo, portanto, maior proximidade da gestão com os colaboradores. Isso promove uma cultura mais empática e próxima das equipes, oferecendo-lhes segurança e confiança necessárias para desempenhar o seu papel.

Pode-se concluir que o entorno social e a dinâmica cultural do país acabam moldando as atitudes diárias do indivíduo. Diferentes conflitos internos (políticos, econômicos e sociais) geram diferentes padrões de comportamento, que influenciam no desenvolvimento pessoal, profissional e acabam criando comportamentos organizacionais diferentes em cada local.

Para ter êxito na gestão de *stakeholders*, precisamos cuidar tanto do acompanhamento individual como do coletivo. É necessário acercar-nos dos nossos *stakeholders* para entendê-los e encontrar a melhor forma de torná-los participantes mais atuantes e encorajados a vencer os desafios presentes. Conhecer quem está detrás de cada cadeira e criar estratégias de engajamento que motivem as pessoas e façam com que elas se sintam ouvidas, reconhecidas e admiradas pelos demais.

Sempre encontraremos desafios, e sempre haverá pessoas que estarão na defensiva, hesitando dar o primeiro passo. Mas, afinal, todos nós não passamos por essa situação alguma vez na vida? Não tivemos que encorajar-nos para sair da zona de conforto e conhecer algo novo? Pois bem, esse é convite que faço aos nossos *stakeholders*.

E, para nós, líderes da mudança: para que possamos ser agentes reais de mudança, precisamos ser também engajadores de empatia, motivadores de capacidades e ouvintes sem filtros.

COMUNICAÇÃO:

Como falar deste pilar e não pensar na evolução que a comunicação vem enfrentando nas últimas décadas?

A inovação tecnológica exige inovação também na comunicação. É importante implementar novas estratégias para que possamos atingir, de forma eficaz, nosso público-alvo, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação aos canais que utilizamos.

Sabemos que este pilar é fundamental para mantermos o relacionamento direto com nossos *stakeholders*, servindo não somente para informá-los sobre as próximas atividades do projeto, mas também para motivá-los com mensagens específicas.

Nos projetos que participei nos últimos anos, o Plano de Comunicação teve que ser reformulado, incluindo novos formatos, em alinhamento com as tendências de comunicação atuais (influenciadas pelos métodos ágeis de gestão e *Management 3.0*), tais como: *One page*, *gifs* animados, *talk shows*, *gamification*, envio de mensagens de texto personalizadas no celular, entre outros. Vi também formatos antigos serem repaginados e bem aplicados, como a divulgação de dicas em rádio interna da empresa.

A tecnologia exigiu que os canais de comunicação e o conteúdo das mensagens tivessem de ser repensados ou atualizados para atrair o interesse do público-alvo e garantir o sucesso da comunicação no projeto, criando, em contrapartida, a oportunidade de estabelecer uma relação mais próxima com os receptores.

MAS ISTO ESTÁ ACONTECENDO EM OUTROS PAÍSES?

A resposta é sim! Esta nova visão de sair do óbvio está sendo procurada não somente pelas empresas no mercado brasileiro, mas também em outros países, especialmente naqueles com destacados índices de crescimento na última década, como Peru e Colômbia. Nestes países, tem sido uma prática comum investir em meios de comunicação diferentes, que gerem altas expectativas nos *stakeholders* e criem espaços de comunicação mais atraentes.

Para acompanhar esta tendência de comunicação na cultura latina, precisamos criar estratégias que superem o que já fazemos – identificar o público interno e externo, validar os canais e a periodicidade da comunicação.

É necessário ir além e criar estratégias robustas, realizando um diagnóstico detalhado para entender: 1) O que nosso público espera da comunicação; 2) Se os canais que temos hoje ainda estão funcionando ou se é necessário propor novas opções; 3) Identificar qual é a melhor linguagem para cada usuário (informal ou formal).

Tudo é válido para que possamos cativar os receptores através da forma que nos conectamos com eles, visando a obter os resultados que perseguimos através de pessoas mais engajadas, com maior organização e senso de trabalho em equipe e com maior comprometimento com as entregas. Por isso, minha recomendação é que saiamos da zona de

conforto, evitando “mais do mesmo” e nos permitindo explorar as inúmeras opções que temos hoje no mundo da comunicação. Novas ou reinventadas.

TREINAMENTO

Quando pensamos no pilar de Treinamento, pensamos, de início, em dois aspectos principais: a metodologia do plano de treinamento e qual formato vamos utilizar para treinar as equipes.

Tanto no Brasil como em outros países latinos, a prática mais comumente adotada para a criação da metodologia de treinamento começa pela elaboração da estratégia. Essa atividade inicia após termos nossos *stakeholders* mapeados por área e processos que sofrerão mudanças. Em paralelo, coordenamos a elaboração do catálogo de cursos e analisamos os cenários quantitativos de alunos, turmas e toda a infraestrutura necessária. Em seguida, acompanhamos a elaboração dos materiais de treinamento, garantindo sua qualidade. Por fim, montamos as grades de treinamento, planejamos a logística e monitoramos os treinamentos por meio de relatórios e indicadores de performance.

Não há, portanto, diferenças significativas no processo de criação da estratégia e do plano de treinamento. No entanto, percebem-se diferenças nos formatos escolhidos para a realização dos treinamentos.

No Brasil, existe uma maior tendência em executar treinamentos nos formatos clássicos: presencial ou *e-learning*. Já em outros países latinos, existe um maior equilíbrio entre a demanda destes formatos clássicos e a utilização de outros, como o *gamification*¹⁹. Cito dois cases inovadores que pude participar neste formato e que alcançaram resultados extremamente positivos:

- Treinamento em uma nova plataforma para a força de vendas através de um *game* para celular, funcionando online e offline (parte da equipe a ser treinada estava em localidades com difícil acesso à internet).
- Treinamento de usuários competindo em equipes por meio de um “jogo de tabuleiro” baseado nos novos processos implementados com o novo sistema ERP²⁰ (*Enterprise Resource Planning*) da empresa.

Mas será que conseguiríamos aplicar estas dinâmicas diferentes em empresas grandes e tradicionais, no Brasil? Sem dúvida que sim! Porém, antes, devemos vencer alguns desafios, tais como:

- Conscientização e mudança de mentalidade da liderança, para que se tornem patrocinadores das novas iniciativas (muitas vezes preferem adotar uma dinâmica mais tradicional devido à aversão aos riscos de entendimento e aceitação associados a um novo formato).
- Custo de fornecedores capacitados para o desenvolvimento de novas estratégias.
- Limitações no orçamento dos projetos.

As estratégias de treinamento estão mudando gradualmente no Brasil, alavancadas pelas mudanças recentes no modelo de trabalho (a partir da pandemia²¹ de Covid-19), com maior volume de treinamentos online realizados em plataformas como *Microsoft Teams* e *Zoom*, ou mesmo pela necessidade de criar algo diferente e que permita ao usuário ter melhores experiências, maior engajamento e maior absorção de conteúdo.

Precisamos ser mais criativos: navegar no mundo de opções que a internet oferece, investigar a aplicação de metodologias ágeis e viver experiências diferentes nos projetos.

IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

O levantamento dos impactos organizacionais é de suma importância para prever possíveis efeitos negativos na operação e antecipar ações ou atividades para mitigar riscos.

A forma mais comum de realizar esta atividade é através de entrevistas com a equipe de especialistas do projeto. Normalmente se cria uma planilha, na qual se analisa o antes e o depois de cada processo, a fim de entender as mudanças e os impactos nas áreas, nos processos, na estrutura organizacional e até na cultura.

Analisando as realidades do Brasil e de outros países da região, percebemos que o pilar de Impactos Organizacionais e respectivas atividades possuem a mesma importância. A metodologia empregada em outros países corresponde à utilizada no Brasil, baseada em entrevistas com os especialistas de cada processo para identificar corretamente quais áreas e processos serão impactados pela mudança.

Em contrapartida, identificamos uma diferença na disponibilidade dos recursos, que tende a ser mais limitada no Brasil. Esta limitação pode estar associada à dinâmica e à cultura organizacional. Do lado da empresa, há uma maior pressão por custos, maior complexidade trabalhista e sindical. Do lado dos funcionários, as principais dificuldades notadas estão no sentimento de cobrança, no paralelismo de tarefas e na priorização de atividades.

Como conseguiremos equilibrar a disponibilidade dos recursos, de modo a garantir a participação ativa dos colaboradores no levantamento

dos impactos e concluir esta importante entrega sem atrasos nem riscos ao projeto? Promovendo o diálogo entre a equipe de GMO e as demais lideranças do projeto para analisar e resolver os desafios em comum, tais como:

- Gestão e otimização integradas da capacidade dos recursos x volume e complexidade das atividades atribuídas.
- Acompanhamento das entregas dos colaboradores tanto para GMO como para a gerência do projeto.
- Alívio da sobrecarga de atividades atribuídas aos especialistas, adicionando recursos de suporte e economizando nos custos de alocação.

FEEDBACK E APRENDIZADO!

Muitas vezes os projetos são finalizados e as equipes são realocadas antes de executarmos sessões de retroalimentação (ou *feedback*) sobre os entregáveis de GMO e de registrarmos as lições aprendidas. Este cenário, geralmente, é uma consequência do pouco tempo disponível durante a etapa de transição do projeto.

É de suma importância realizar estas sessões, analisarmos onde acertamos e onde não, entendermos as práticas e metodologias mais assertivas para cada cliente, mercado e colaborador. Precisamos agir e começar a mudar esta prática, agendando estas sessões *feedback* com antecedência pois, sem dúvida alguma, além de proporcionar uma visão geral do nosso trabalho para o cliente e elencar os pontos de melhoria, também documentamos os casos de sucesso para compartilhar com os colegas de profissão e outras partes interessadas. Fica a dica!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABRAVANEL, H. et. al. Cultura organizacional. Bogotá: Legis Editores, 1992.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

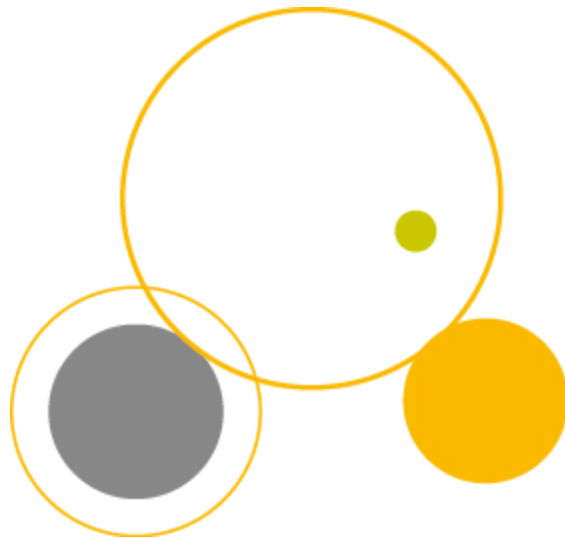
PHILIPS, Joseph. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAJ, Paulo Pavani et al. Gerenciamento de Pessoas em Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

19. Gamificação – do inglês *gamification*, é o uso de mecânicas e características de jogos para engajar, motivar comportamentos e facilitar o aprendizado de pessoas em situações reais, tornando conteúdos densos em materiais mais acessíveis.

20. O ERP é uma plataforma de software desenvolvida para integrar as diversas áreas de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio. Ele possibilita a automação e armazenamento das informações em uma única base de dados, o que garante uma confiabilidade maior das informações e redução de retrabalhos ao compartilhar dados entre diferentes áreas.

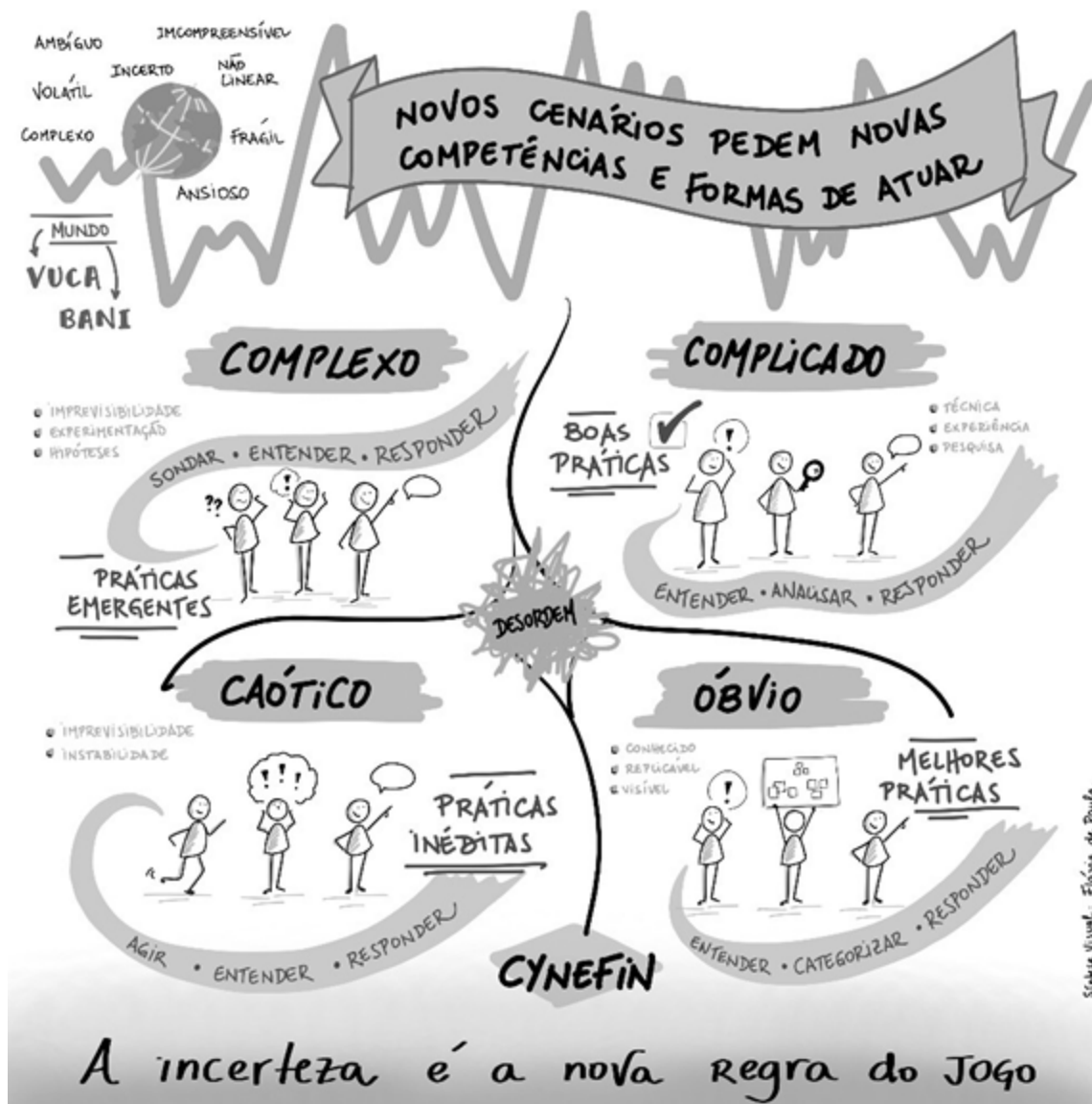
21. Trata-se da pandemia de COVID-19. A COVID-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A doença foi identificada pela primeira vez em Wuhan, República Popular da China, em 1 de dezembro de 2019, mas o primeiro caso foi reportado em 31 de dezembro do mesmo ano. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto como uma pandemia.



O GERENCIAMENTO DAS MUDANÇAS EM UM MUNDO FRÁGIL E NÃO LINEAR

Por Ana Luiza Chiabi

Para um mundo com novos contextos e perspectivas, muitas vezes não há “melhores práticas” para utilizar como referência. A incerteza passa a ser a regra do jogo. Para liderar mudanças nesse contexto, precisamos ter coragem e adaptabilidade.



O mundo está em constante mudança. Mas as mudanças com as quais nos deparamos hoje surgem de um ambiente de muitas incertezas, de situações desconhecidas e de complexidade. Aceitar que essas mudanças continuarão acontecendo dia após dia e compreender o mundo de forma não linear fazem parte de uma nova perspectiva para gerenciar os processos de transformação.

Os aspectos humanos consistem no foco do trabalho de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) e trazem uma complexidade que também encontramos no mundo e na natureza. Tentamos dar ordem ao

que não tem ordem. Estamos tão habituados a resolver tudo com o velho “martelo e prego” que nos esquecemos de criar, experimentar novas ferramentas ou até mesmo adaptá-las.

Para um mundo com novos contextos e perspectivas, muitas vezes não há “melhores práticas” para utilizar como referência. Não existem profissionais com experiência em situações similares, pois as novas mudanças são inusitadas. Ou seja, a incerteza passa a ser a regra do jogo. Para liderar nesse novo cenário, precisamos ter coragem e adaptabilidade. Mas até nos acostumarmos com esse ambiente de incertezas e complexidade, passaremos por exaustão e frustração.

Neste artigo, abordaremos as características das novas mudanças, como trabalhar sua complexidade e quais habilidades são requeridas para este novo agente de mudança.

A competência de GMO nasceu em projetos lineares e previsíveis. Com o passar dos anos, a globalização, a internet, a vulnerabilidade, entre outros fatores, trouxeram uma complexidade para o gerenciamento de mudanças não previstas. Mas como tratar as mudanças nesse cenário incerto e desconhecido?

Alguns autores e estudiosos tratam esse mundo como VUCA, um acrônimo das palavras inglesas *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity*, (em português: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) que foi empregado pelo *U.S Army War College* na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria e vem sendo utilizado desde então por empresas, organizações, governos e instituições de ensino para descrever, de maneira geral, diferentes cenários desafiadores e complexos.

O termo VUCA passou a ser comumente utilizado no mundo das organizações e criou-se a expressão “mundo VUCA”, que resume as

características da sociedade do século XXI e a velocidade com que as mudanças acontecem.

Em 2018, o antropólogo Jamais Cascio apresentou um novo termo que também caracteriza a sociedade atual, o BANI. Em inglês: *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Nonlinear* (Não linear) e *Incomprehensible* (Incompreensível).

Ambos os termos – VUCA e BANI – representam características de um mundo diferente, com contextos complexos e uma alta dose de imprevisibilidade, além de mudanças de diferentes naturezas, que geram a necessidade de nos desenvolvermos e evoluirmos como profissionais de GMO, a fim de melhor gerenciá-las. Esses acrônimos nos trazem reflexões sobre habilidades que precisamos aprender para lidar com mudanças não lineares e não planejadas.

De acordo com Mariotti (2017), complexo não é o mesmo que complicado. A complexidade comporta níveis altos de incerteza, inclui muitas relações de interdependência e é basicamente imprevisível. Segundo o autor, quanto maior o nível de incerteza de um sistema, maior será sua complexidade; e quanto maior o número de ligações entre seus componentes, mais este sistema se torna complexo.

Para entendermos melhor este tema, usaremos o modelo Cynefin. Em 1999, Dave Snowden o criou para ajudar líderes a compreender melhor o ambiente organizacional em que estão inseridos e, com base nisso, tomar decisões mais apropriadas. O Cynefin se baseia no contexto predominante em cada ambiente, através da natureza da relação entre causa e efeito dos eventos que ali ocorrem.

Com base nisso, identificamos algumas correlações entre os domínios apresentados por Snowden e como podemos utilizá-los em GMO:

- **Obvious (Óbvio):** Alguns autores trazem como Clear (Claro). Trata-se de um sistema ordenado, previsível, que qualquer pessoa pode executar, não havendo inovação e sim melhorias. O comportamento esperado é de previsibilidade. As mudanças podem ser planejadas e lineares. Possuem início, meio e fim. Características: é sabido o que irá acontecer, quais são os impactos da mudança e o que se deve fazer para gerenciá-las. Qualquer pessoa com conhecimento metodológico e melhores práticas pode liderar o processo de mudança.
- **Complicated (Complicado):** Necessário análise para avaliar as mudanças, pois exigem mais conhecimento para gerenciá-las, mais cooperação e conhecimento de boas práticas. Características: mudanças provenientes de um processo ordenado e previsível. As lideranças estão, geralmente, mais concentradas em um mesmo estilo de solução. Profissionais especialistas no assunto conseguem gerenciar esse tipo de mudança e indicar o melhor caminho a seguir, com base em boas práticas.
- **Complex (Complexo):** Não é possível planejar uma ação baseada em experiências passadas. Não há padrão para a solução dos problemas e as respostas emergem no decorrer do processo de mudança. Não há certo ou errado. Características: Práticas emergentes, que necessitam de profissionais flexíveis e prontos para experimentar e mudar a rota a todo instante. As lideranças estão distribuídas e com visão parcial da mudança e de seus impactos, por isso a necessidade de integração e conexões com as partes interessadas durante todo o processo de transição.

- **Chaotic (Caótico):** não é possível ter uma resposta baseada no conhecimento prévio, as mudanças são imprevisíveis e inesperadas. Em sua maioria, nunca vividas antes. É necessário agir na solução à medida que o problema aparece. Não há tempo para análises e experimentos. As ações precisam ser imediatas e o direcionamento modificado assim que necessário.

Características: importante que seja um estado temporário, que logo se consiga sair dele. Os profissionais precisam ter poder de resposta rápida, adaptabilidade, flexibilidade, além de gerenciar as frustrações de tentativa e erro em um processo de mudança.

- **Disorder (Desordem):** Não tem regra. Aplica-se quando não há clareza sobre qual dos outros quatro domínios é o predominante. A causa e o efeito não são claros. É necessário agir rápido.

Características: o agir pelo sentimento está à frente da razão. A comunicação é imperativa (de cima para baixo). O profissional de GMO deve ter coragem de tomar decisões imediatas sem tempo para muitas análises.

Este modelo, quando aplicado para GMO, nos ajuda a identificar o tipo de mudança que estamos vivendo e quais ações e comportamentos são esperados para o seu gerenciamento. Podemos dizer que os domínios do Óbvio e do Complicado são considerados ordenados, ou seja, as mudanças são lineares e conseguimos conduzi-las através de melhores práticas e especialistas. Já os domínios do Complexo e do Caótico são considerados empíricos, ou seja, são as novas mudanças, as quais não temos controle e que requerem adaptação constante durante o processo.

As novas mudanças pedem diálogo. É o que a Cynefin nos mostra por meio de seus cinco domínios. Nós aprendemos e fomos educados em um

mundo de previsibilidade, em que recebemos ordem e pensamos de forma linear (óbvio e complicado). Gerenciar as novas mudanças requer novas habilidades, tais como lidar com a complexidade e suas conexões e trabalhar em ambientes caóticos, sem deixar que o caos se instale no ambiente. As habilidades de um líder na gestão das mudanças em um mundo frágil e não linear também são novas e precisam ser desenvolvidas e adaptadas a cada nova situação.

De acordo com um *e-book* publicado pelo Instituto de Educação por Experiência e Prática (IEEP) sobre Adaptabilidade, se fizermos uma reflexão sobre as habilidades requeridas e valorizadas pelo mercado de trabalho no último século, podemos destacar inicialmente o quociente de inteligência (QI). O QI mede, em termos mais simples, a capacidade de raciocínio e resolução de problemas de uma pessoa.

Já nas últimas décadas, vimos a importância da Inteligência Emocional, medida pelo quociente emocional (QE), que consiste na capacidade de gerenciar as nossas emoções e relacionamentos. Nos últimos anos, foi identificado o surgimento de uma terceira habilidade que, segundo previsões, superará as inteligências medidas pelo QI e pelo QE em nível de importância no ambiente de trabalho. Trata-se da competência da adaptabilidade.

A adaptabilidade refere-se à capacidade de um indivíduo de executar mudanças intencionais em um ambiente que está evoluindo com rapidez. Refere-se a quão bem uma pessoa reage à inevitabilidade da mudança. Adaptabilidade envolve flexibilidade, curiosidade, habilidade de pivotar²² e de resolver problemas.

No gerenciamento das novas mudanças, a liderança tem um papel direcionador. Não existe uma cartilha de atuação porque em momentos de crise e mudanças nunca vividas antes, a reação das pessoas é muito

diferente umas das outras, independentemente se possuem o mesmo nível de preparação ou senioridade. As decisões e reações serão baseadas na experiência de cada indivíduo.

Ornellas (2017) destaca que o novo mundo precisa de um novo molde. Ao vivenciarmos as novas transformações organizacionais, é necessário atuar como protagonista e assumir o papel de *Designer Organizacional (DO)*. Este ator, no processo de mudança, traz uma nova forma de liderar através de três movimentos:

- **Desapegar:** Desfazer-se de algo, libertar-se de processos ou atividades burocráticas que sempre foram feitas do mesmo jeito. O ato de desapego abre oportunidades para as organizações e pessoas se reinventarem.
- **Doar:** Entregar-se ou transferir algo. Entregar processos e atividades que já não funcionam às novas tecnologias e formatos de trabalho. Transferir responsabilidades de alguns líderes e dar autonomia a outras pessoas e/ou áreas que também podem ser capazes de assumir o protagonismo no processo de mudança.
- **Descobrir:** Explorar cenários, simplificar os dilemas, pensar diferente, experimentar, olhar para fora para cocriar e criar possibilidades.

A atuação em GMO nos traz a consciência e a percepção do que está acontecendo e nos apoia no entendimento de como lidar com a complexidade e as incertezas.

Gerenciar as novas mudanças requer pensar como um designer organizacional, ter coragem para fazer diferente, ter autorresponsabilidade para assumir as suas escolhas, bem como conectividade e adaptabilidade.

Para Rosa Alegria (comunicação pessoal, fevereiro, 2020), futurista, não há como mudar a não ser pela disrupção. As novas mudanças estão mais velozes, mais complexas, mais profundas e simultâneas. Sua escalabilidade é maior e para isso é necessário conviver com a incerteza para, assim, ampliar nosso poder de criatividade para lidar com o novo.

Novas formas de gestão, metodologias e ferramentas estão surgindo para apoiar este processo de transformação e continuarão a surgir, as opções são infinitas. Mas o que contará mesmo será a nossa capacidade de aprender, desaprender e reaprender, assim como a de nos adaptarmos às novas mudanças.

Exercícios de fixação:

Para que possamos ter um momento de prática, vamos fazer um breve exercício de reflexão de uma situação de mudança que possui imprevisibilidade e necessita de pensamento não linear.

Devido a uma circunstância imprevisível de mercado, um Grupo Multinacional é impactado por problemas financeiros e decide vender um de seus ativos às pressas. Para tal, foi definido vender o ativo mais rentável. Para que a venda fosse concluída, seria necessário separar as linhas de produção com processos e sistemas independentes do atual. Esse processo de mudança durou 12 meses, levando em consideração todas as características jurídicas e implicações legais para a conclusão da venda.

Um fluxo de separação dos ativos no contexto de venda foi estruturado e aplicado através de um comitê que envolvia

representantes dos empregados globais e locais. Duas estruturas de projetos foram criadas: Projeto de Vendas, para selecionar potenciais compradores para a empresa, negociações até a assinatura do contrato e validação da aquisição pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), incluindo também o planejamento da transição para a administração do novo proprietário; e a estrutura de Projeto de Gestão Interna, buscando preparar a separação, incluindo a movimentação de empregados, reestruturação organizacional, redesenho de processos, transferência de conhecimento, mudança física e a sustentação da operação após a separação das empresas.

O grupo aproveitou o momento para fazer uma reavaliação do perfil do empregado que gostaria de manter em cada função/cargo, promovendo movimentos de cargos e salários (promoção, transferência ou desligamento). A reestruturação iniciou nos cargos mais altos e as pessoas menos impactadas nessa mudança seriam o público fabril, uma vez que cada empresa continuaria necessitando de sua própria estrutura de produção.

Três etapas deveriam ser consideradas: nomeação, recrutamento e redundância. Uma vez definido o CEO da empresa que seria vendida, este definiria os diretores, que na sequência definiriam os gestores e assim por diante. A nomeação aconteceu nos casos em que o gestor queria uma pessoa específica para ocupar um determinado cargo e, caso o empregado não aceitasse o convite, a posição era aberta para recrutamento interno ou externo, em que todos os empregados que estavam dentro das regras de recrutamento poderiam se candidatar.

Políticas de remuneração e desligamento foram criadas atendendo cada caso, com o objetivo de não instaurar o sentimento negativo nas pessoas, mesmo cientes que era um desafio minimizar as inseguranças e instabilidades. Alguns empregados pediram demissão, criando situações inesperadas de perda de conhecimento e levando a organização a um período de desordem. As incertezas eram muitas e isso dificultava o processo de mudança.

No projeto de separação, foi criada uma frente de trabalho de redesenho de processos e cada área ficou responsável por redesenhar os seus. Para transferência de conhecimento, as equipes que não ficariam na estrutura da empresa vendida deveriam transferir o conhecimento de cada processo operado para estes empregados e vice-versa.

Frentes que foram trabalhadas nessa mudança:

- Mudança de Processos: aconteceu de forma parcial. Muitos processos foram adaptados para a nova empresa, e não se aproveitou a oportunidade de melhorias devido ao alto volume de trabalho e curto prazo para se realizar todas as mudanças.
- Mudança de sistemas: ocorreu de forma *top down*, sem preparação dos empregados usuários dos novos sistemas; a escolha dos fornecedores foi realizada pelos diretores e

gerentes de cada área, sem consulta às equipes ou análise de aderência aos processos.

- Mudança da estrutura física: durante o processo de venda, o empregado poderia avaliar e sugerir a sua mudança de local dentre as unidades do grupo pelo Brasil, porém, após a conclusão da venda, houve uma mudança na decisão do novo dono e as áreas de apoio foram centralizadas em uma só localidade. O empregado que não tivesse disponibilidade de mudança, seria desligado, o que causou um alto impacto nos demais pilares de mudança como: processos, estrutura organizacional e transferência de conhecimento.

Em qual dimensão do Cynefin esse processo de mudança se encontra?

Como podemos posicionar cada frente de trabalho para tomada de decisão diante das mudanças?

RESPOSTAS:

(as respostas abaixo são apenas uma reflexão para essa situação, podendo haver outras soluções e formas de análise para este mesmo estudo de caso).

Podemos analisar esse processo de mudanças, em sua totalidade, na dimensão do complicado, embora ele também se enquadre nas dimensões do complexo e do caótico.

Dimensão Complicado: Se avaliarmos o propósito maior da mudança, esta é a venda de uma das empresas do grupo. Sendo assim, será necessário ter profissionais especialistas para entender, analisar e responder a todos os requisitos legais que uma venda de empresas implica. Da mesma forma que será necessária a colaboração das lideranças, para que as informações sejam de fácil acesso e as decisões sejam tomadas de acordo com o novo contexto. Um sistema ordenado com boas práticas deverá ser seguido, além do controle de cada etapa do processo, sem perder os prazos.

Qual é o benefício de usar o Cynefin nesse processo de mudança?

Ao avaliar o contexto de mudança dentro do frame Cynefin, você, como líder da mudança, consegue prever e se preparar para os momentos complexos, caóticos e de desordem, aproveitando os momentos que trazem conceitos nunca vivenciados antes, para mudar comportamentos e gerar inovação. Além de desenvolver pessoas para novas competências, como a adaptabilidade.

SOBRE AS FRENTES DE TRABALHO:

Mudança de Processos: dimensão complexo.

Devido ao alto volume de trabalho, as pessoas não conseguiram seguir um procedimento, boas práticas, para redesenho dos processos. A liderança estava distribuída e cada área seguiu adaptando suas experiências à nova realidade. Devido à perda de conhecimento e informações não planejadas, e à nova realidade do novo comprador, novas formas de trabalhar tiveram que ser criadas sem o apoio das

experiências passadas, trazendo momentos de imprevisibilidade, experimentação e hipóteses.

Mudança de sistemas: dimensão caótico

As pessoas foram obrigadas a agir sem ter conhecimento e análise prévia. A insegurança e a incerteza eram predominantes no comportamento e no sentimento dos profissionais que precisavam operacionalizar o sistema sem conhecimento e prática. Não houve tempo para o aprendizado, os problemas eram solucionados à medida que apareciam. A ação era mais importante e necessária do que a avaliação.

Mudança de estrutura física: dimensão complexa e caótico:

Durante o processo de venda, foi possível entender e analisar o contexto de mudança de localidade. Após a conclusão da venda, com a centralização do escritório em uma cidade, não foi mais possível ter tempo de avaliar a mudança: ou o empregado mudaria ou seria desligado. Essa situação trouxe um contexto caótico para os processos, conhecimento e estrutura organizacional dentro da nova empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CYNEFIN framework. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework. Acesso em: 21 dez. 2020.

IEEP - Instituto de Educação por Experiência e Prática. A principal competência do Séc. XXI Adaptabilidade. *E-book*. Disponível em: https://aprenda.ieepeducacao.com.br/e-book-adaptabilidade-pvs?utm_source=biblioteca&utm_medium=cta&utm_campaign=ebook_adaptabilidade_bibli. Acesso em: 18 jun. 2020.

IEEP - Instituto de Educação por Experiência e Prática. O que é o mundo VUCA e como ele impacta na sua vida? IEEP, 2020. Disponível em: <https://www.ieepeducacao.com.br/mundo-vuca/>. Acesso em: 22 dez. 2020.

MARIOTTI, H. O que é complexidade. 2017. 1 vídeo (11 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ouhHQoWKdXI>. Acesso em: 22 dez. 2020.

ORNELLAS, M. DesigneRHs para um Novo Mundo. Como transformar o RH em designer organizacional. 1. ed. São Paulo: Colmeia Edições, 2017.

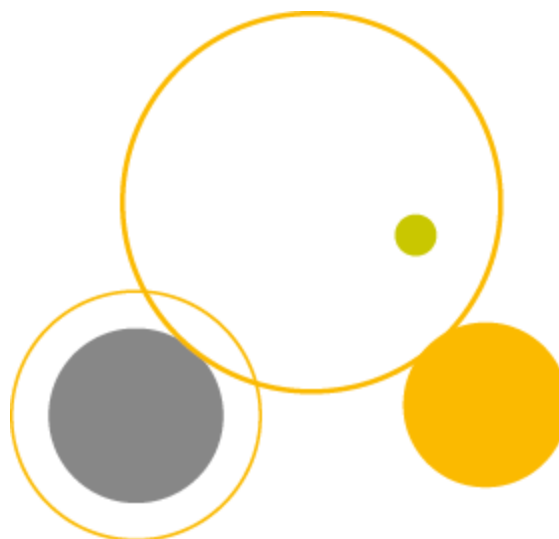
ROITMAN, A. Acabou o mundo VUCA. Conheça o mundo BANI. Voicers, 2017. Disponível em: <https://www.voicers.com.br/acabou-o-mundo-vuca-conheca-o-mundo-bani/>. Acesso em: 21 dez. 2020.

VOLATILIDADE, incerteza, complexidade e ambiguidade. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Volatilidade,_incerteza,_complexidade_e_ambiguidade. Acesso em: 20 dez. 2020.

22. A palavra pivotar pode ser usada em projeto, com o sentido de mudar o seu rumo; também pode ser usada no empreendedorismo, no sentido de ajustar ou adequar o modelo de negócio em busca novas possibilidades; e ainda relativo ao modelo do Lean Startup, diz respeito à capacidade de, após testar uma hipótese com um mínimo produto viável, tomar a decisão de persistir nas especificações ou alterá-las.



CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA



MUDANÇA DE MINDSET EM PREPARAÇÃO AOS NOVOS DESAFIOS

Por Lorena Peixoto

Líderes precisam ser o que desejam ver!



Durante muitos anos da minha vida, ouvi e presenciei pessoas aconselhando outras a mudarem sua mentalidade, com objetivo de melhorar algum tipo de convivência, aceitar certas situações e até mesmo para a própria evolução pessoal. A mentalidade a qual se referem nada mais é do que a forma como cada um conceitua o “certo” e o “errado”, que normalmente vêm acompanhados de paradigmas e crenças adquiridos no decorrer da vida.

Nesse contexto, já ouvi relatos de cenas da infância que foram marcantes até a vida adulta de alguém, mas não iremos entrar nesse detalhe agora. Menciono apenas para contextualizar este artigo sobre *mindset*.

Há alguns anos, venho trabalhando a questão da resistência das pessoas e as mudanças de paradigmas que, na prática da Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), é tão comum de ver.

A mudança de mentalidade, agora muito discutida e difundida como mudança de *mindset*, tem como base o autoconhecimento, sendo este fundamental para entendermos e assumirmos quando nos dizem que precisamos mudar a nossa forma de pensar.

Começando por entender a sua personalidade. Como seria organizar ideias promissoras, criativas e desafiadoras associadas às crenças limitantes e ideias pré-concebidas e preconceituosas, para sobreviver no mercado de trabalho, atualmente cheio de nuances competitivas e cuidados extremos? Como você motivaria pessoas da sua equipe sem confiança e coragem, e com a cabeça abarrotada de crenças limitantes?

Ouvimos muito no mundo corporativo que ninguém motiva ninguém, o que acontece são automotivações oriundas de incentivos. Eu discordo. As pessoas têm o poder de motivar as outras a partir de simples e verdadeiras palavras e de escuta ativa. A mudança de mentalidade acontece quando você entende e aceita que não está totalmente certo e que outras possibilidades podem surgir.

Certa vez, eu presenciei uma conversa no saguão de um aeroporto, ao aguardar um voo que estava atrasado. Já tinha feito de tudo: leitura, música, jogos, ligação para alguns amigos... Resolvi então ouvir a conversa de duas pessoas que se sentavam ao meu lado. Coisa não muito bonita, mas nesse caso o meu intuito era somente de me distrair um

pouco. Eram mãe e filha e, para minha surpresa, o assunto era sobre uma viagem que a filha queria fazer como os amigos. Ela devia ter uns 17 anos. A mãe parecia ser jovem. A conversa se iniciou assim:

Filha: Mãe, você nem reparou que cortei a franja?

Mãe: Lógico que reparei, só não tive tempo de falar!

Filha: Mãe, aproveitando que você não observa o que eu faço e diz não ter tempo para falar, quero te dizer que vou viajar nesse final de semana...

Mãe (em voz baixa e suspirando): Com quem, Bruna?

Filha: Com a Manuela e a Kátia.

Mãe: Para onde?

Filha: Ubatuba

Mãe: Para a casa do tal do Rafinha?

Filha: Lá mesmo, acertou!!

Mãe: Mas você sabe que eu não gosto dele...

Filha: Mãe, qual é o problema?

Mãe: Ele se acha o máximo e dá em cima de todas as meninas.

E a partir daí começou uma discussão entre mãe e filha, que me fez lembrar das conversas que tinha com a minha mãe e pensar que nada muda e que toda mãe é igual! As gerações passam e as concepções das mães se repetem.

Trazendo para o âmbito profissional, situações como julgamentos, desconfianças e autossabotagens se fazem presentes da mesma forma. Como permanecerão as relações daqui em diante em plena Indústria 4.0 e movimentos de transformação digital se enxergamos as pessoas como desvalorizadas, menosprezadas e com paradigmas fortemente enraizados? Precisamos urgentemente compreender como o *mindset* atua na limitação ou na potencialização dos resultados profissionais.

Numa das frases dessa filha, ela disse: “Mãe, você precisa mudar sua mentalidade!”. Na mesma hora, me vieram à mente várias pessoas com mentalidades que eu tentei mudar, além da minha, que precisei mudar também.

Em muitos momentos em que estive em projetos diferentes, levando a prática de GMO pelo Brasil, presenciei muitos paradigmas atrelados às culturas das cidades e, conseqüentemente, das empresas. Um desses paradigmas é que existem “chefes” que não entendem suas equipes como uma consciência corporativa e ficam na defensiva quando algo não ocorre dentro do esperado ou controlado, assumindo a triste postura de transferência de responsabilidades. Seria essa uma necessidade de mudança de *mindset*? Assumir que as pessoas têm o direito de errar. Mas será que as lideranças estão dispostas a correr esse risco?

O termo *mindset* consiste em um conjunto de pensamentos e atitudes mentais que poderão influenciar nossos comportamentos e pensamentos (DWECK, 2017). A mudança de *mindset* só acontece quando você definitivamente entende que é preciso mudar, que já passou por todas as etapas da insistência e que não tem mais saída. É como diz a famosa frase: não tem mais para onde correr.

Mudar *mindset* é quebrar conceitos estabelecidos por anos ou até décadas. O nosso *mindset* poderá nos mostrar o lado otimista ou pessimista de perceber diversas situações que vivenciamos no dia a dia e como vamos nos comportar diante delas (DWECK, 2017).

Temos dois tipos de *mindset*: o fixo e o de crescimento (DWECK, 2017). *Mindset* fixo é aquilo que temos enraizado na alma, em que qualquer palavra, até fora de contexto, já nos puxa um gatilho arrebatador, de onde trazemos do fundo da alma aquele *não* que ouvíamos quando

tínhamos sete anos de idade. É quando toda memória desagradável vem à tona e, instantaneamente, nos colocamos em defesa.

E como transformar o *mindset* fixo no *mindset* de crescimento? Podemos entender que, ao apresentarmos o *mindset* de crescimento, somos capazes de superar nossos medos e dificuldades, transformando-os em experiências e oportunidades de crescimento e aprendizado na vida pessoal e profissional.

EXEMPLOS DE CRENÇAS LIMITANTES PARA O INDIVÍDUO:

- Os outros não são confiáveis.
- Eu não sou amado/considerado/desejado.
- Eu sou inferior/superior aos outros.
- Eu não mereço ter dinheiro/poder.
- Eu sou um peso para os outros.
- Eu só faço besteira.
- Eu não sou compreendido.
- Eu não sou capaz de tomar decisões corretas.
- A vida é difícil. /Viver é sofrer. /Tudo é muito difícil.
- Eu sou responsável pela felicidade/infelicidade dos outros

Fonte: Adaptado de LOTZ e GRAMMS (2014).

Mindset fixo é quando uma pessoa não aceita nenhum tipo de mudança, mesmo sabendo que é para o bem. Em muitos projetos que trabalhei, vi pessoas que poderiam ter uma qualidade de vida melhor, menos stress e menos trabalho exaustivo se aceitassem alterações de atividades e, mesmo assim, não conseguiam desapegar.

O apego às situações, atividades, chefes, cargos, empregos e lugares é impressionante, pois enraíza uma segurança imaginária nas cabeças das pessoas. Existem pessoas que se apegam tanto à sua estação de trabalho que deixam ali a sua personalidade refletida.

Quem nunca ouviu alguém dizer: “Nossa! Fulano, quando está fora da empresa, é um cara super bacana!” Isso significa que dentro da empresa, ele tem uma personalidade cultural, imposta por regras que ele transformou em suas próprias condições de vida, por não conseguir entender sua própria vida, com base em seus valores e princípios.

Tudo o que focamos em nossas vidas pessoais é um reflexo da nossa consciência individual; tudo o que uma organização foca é um reflexo da consciência coletiva da organização (BARRET, 2009).

Mudar a mentalidade para conseguir entender as pessoas é um exercício de autoconhecimento. É importante ficarmos alerta, nós, que trabalhamos como agentes da mudança, pois precisamos ter a competência para despertar nas pessoas a vontade de mudar, de quebrar paradigmas e de se abrir a novos desafios, com alegria, responsabilidade e confiança.

Acreditar que é possível a libertação das algemas de situações que, de alguma forma, te fizeram mal, é um exercício diário que não podemos ter medo de fazer. Nós que somos líderes, precisamos primeiramente nos conhecer, para então trabalhar a transformação das pessoas que nos acompanham.

Líderes precisam ser o que desejam ver!

Exercício para mudança de ***mindset***:

**ATITUDES QUE VOCÊ
GOSTARIA DE TER**

**ATITUDES QUE VOCÊ NÃO
GOSTARIA DE TER**

Resiliência

Apatia

Liderança

Eloquência

Pontualidade

Negatividade

Pragmatismo

Dependência

Assertividade

Inflexibilidade

Convencedor

Desfoque

Proatividade

Intolerância

Ao pensar nas atitudes que você gostaria de ter, lembre-se de pessoas que você já tenha observado com essa atitude. Faça um exercício de 30 segundos, como se você estivesse no lugar dessa pessoa, agindo como ela, e depois reflita sobre o que você sentiu e anote.

Vá alternando entre as atitudes que você gostaria de ter e as que não gostaria de ter, sempre fazendo o exercício de lembrar de uma pessoa e se colocar no lugar dela. Esse exercício não pode demorar mais que 30 segundos. É importante escolher uma pessoa e um momento diferentes para cada atitude. Depois de tudo anotado e lido atentamente, verifique se é possível essa mudança dentro de você.

Pratique no seu dia a dia por um minuto, trazendo esses personagens para perto, como se fosse uma encenação.

Faça esse exercício durante 5 dias e anote como se sentiu, e anote também se teve algum *feedback* de pessoas que convivem com você.

É importante sentirmos bem as mudanças de atitudes que estamos nos propondo, e fazermos para nós e não para as outras pessoas verem.

Não existe mágica, esse é apenas um exercício de autoconhecimento.

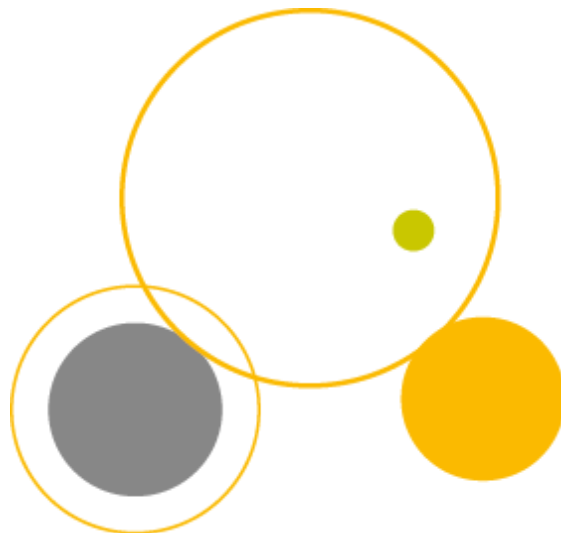
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARRET, Richard. Criando uma organização dirigida por valores. São Paulo: ProLíbera Editora, 2009.

DWECK, Carol. Mindset: a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

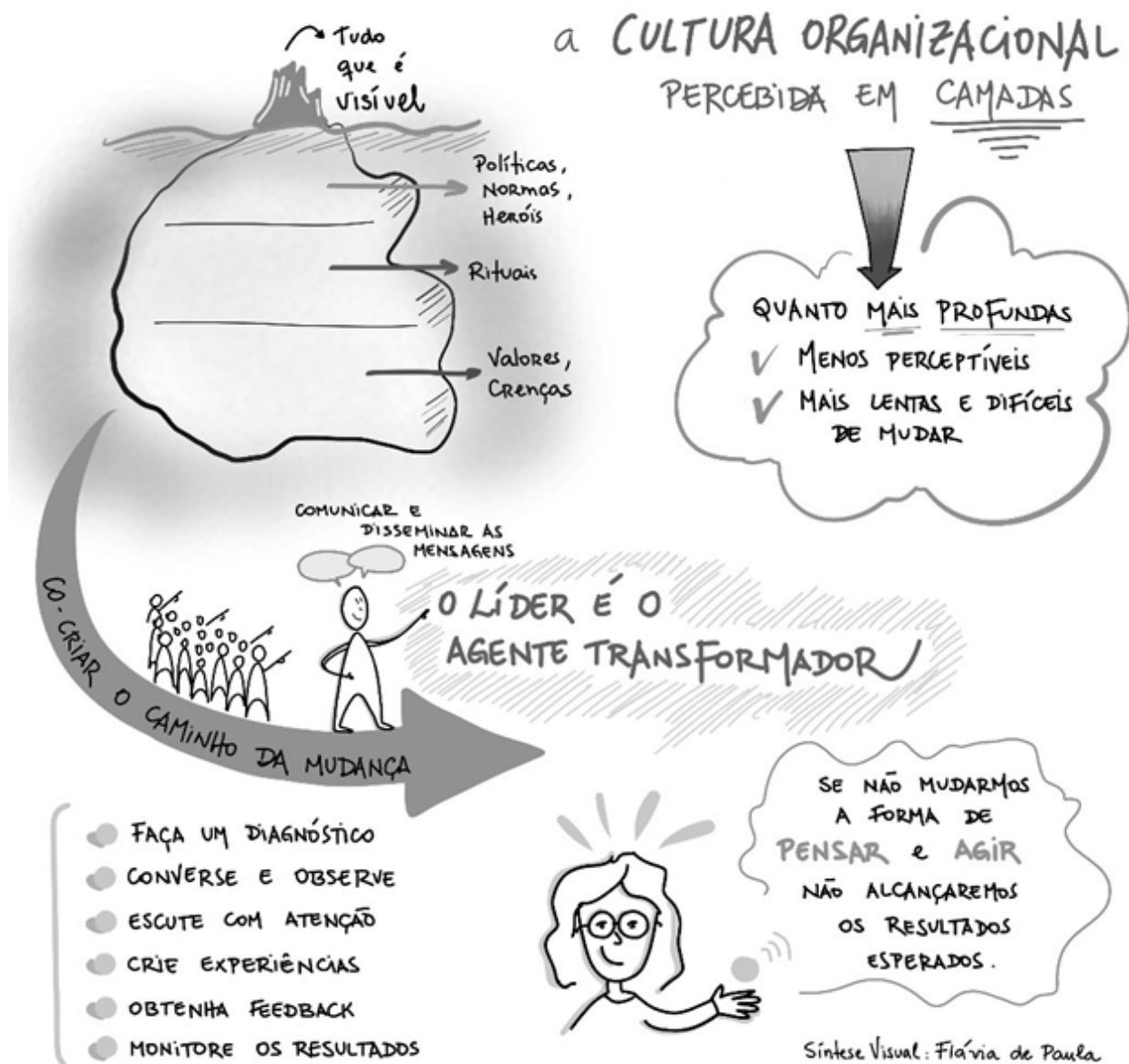
LOTZ, E.; GRAMMS, L. Coaching e Mentoring. Curitiba: Intersaberes, 2014.



A CULTURA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por Marcia Rua

A cultura pode ser um grande obstáculo e impedir os projetos de alcançarem o modelo futuro desejado. Os resultados muitas vezes não acontecem, não porque as pessoas impactadas não sabem o que fazer, mas porque elas não mudam a sua forma de pensar e de agir.



O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é a maneira como determinada organização age e pensa. Gosto também de falar sobre cultura como a “forma como as coisas são feitas por aqui”.

A definição pode parecer simples, mas a compreensão deste conceito, em sua totalidade, é mais complicada, tendo em vista que envolve fatores

intangíveis. Não é fácil compreender e analisar padrões de comportamento sustentados ao longo do tempo, apoiados pelas experiências, valores e crenças compartilhadas de um determinado grupo.

Normalmente vemos a imagem de um iceberg em artigos e cursos sobre o tema, com o objetivo de mostrar que a maior parte dos fenômenos que definem uma cultura está submersa ou invisível.

Ao atuar com Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), é importante entendermos sobre o assunto e inseri-lo nas atividades da equipe, pois quando trabalhamos com aspectos humanos dentro de um processo de transformação, a cultura instalada no grupo impactado vai nos dizer muita coisa sobre comportamentos e crenças que precisarão ser fortalecidos, desconstruídos ou mudados.

Um fator que devemos considerar ao trabalhar com cultura é o tempo, porque não se muda a forma de pensar e agir de um grupo do dia para a noite. Normalmente vemos as atividades relacionadas à cultura dentro das empresas de duas formas: sob a liderança da área de Recursos Humanos, com um olhar global, mais aprofundado, permanente e de longo prazo, visando a integrar cultura e estratégia de negócio; ou conduzido pela equipe de GMO dentro de projetos específicos, com olhar focado nos resultados esperados pela iniciativa.

Na literatura, encontramos inúmeras definições. Um dos mais renomados autores sobre o tema, Edgar Schein, em seu livro *Cultura Organizacional e Liderança*, define cultura como

um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p.1).

O mesmo autor faz uma comparação entre o processo de formação da índole de uma pessoa e o processo de formação da cultura nas organizações, ao dizer que “a cultura está para um grupo assim como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” e “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p. 8).

Para entender um pouco mais sobre o conceito, é preciso compreender os seus desdobramentos e suas manifestações. Schein (2009) destaca que a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis.

- Os artefatos são as primeiras visualizações das características de um grupo, incluindo todos os fenômenos que vemos, ouvimos e sentimos, tais como a arquitetura do ambiente, a fachada do prédio, o mobiliário, a linguagem, o vestuário, além dos mitos e histórias contadas.
- As crenças e valores expostos estão no segundo nível. São manifestos racionais de comportamento, como por exemplo as políticas, normas, estratégias e metas divulgadas internamente.
- As suposições básicas compõem o terceiro nível. O autor atribui às suposições básicas toda a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma empresa, pois delas se extraem todos os significados das ações e percepções daquele ambiente corporativo, no entanto, não se apresentam de maneira formal. Por exemplo, as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes.

Em outra teoria, também vemos uma construção similar. Para Geert Hofstede (1997), antropólogo e referência mundial no assunto, a cultura organizacional pode ser analisada em camadas.

- A primeira camada é formada pelos símbolos: palavras, gestos, gírias internas, figuras ou objetos que carreguem algum significado em particular como crachá, *layout*, uniforme, privilégios por hierarquia, histórias, mitos e lendas.
- Os heróis formam a segunda camada. São pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura e que servem como modelo de comportamento.
- A terceira camada trata dos rituais. O que se comemora, o que é premiado ou reconhecido, como isso acontece e seu reflexo nas pessoas. Aqui estão os acontecimentos que marcam mudanças, promoções e demissões.
- Os valores e as crenças estão na camada mais profunda e determinam as tendências gerais das decisões tomadas. O que é inadmissível e a reação dos líderes a isso, como o erro é percebido e qual a reação a ele, o que passa (ou não passa) despercebido, assim como ao que o líder dá mais atenção e como aloca recursos.
- As práticas consistem em uma transversal que perpassa pelas camadas acima e representa como as coisas funcionam na prática. Por exemplo: os critérios reais de seleção, promoção, avaliação, desenvolvimento, recompensa, sucessão e desligamento. O que vale aqui é o que de fato se pratica, mesmo que diferente do que está escrito nas políticas e procedimentos.

Ambos os estudiosos apresentam a cultura organizacional dividida em níveis ou camadas. Por isso a imagem do iceberg cabe bem ao falarmos deste tema. Muitas características são visíveis e percebidas rapidamente. Outras estão invisíveis, abaixo da superfície, e necessitam de um olhar mais atento para serem desvendadas.

Vamos pensar no seguinte: quando estamos participando de um processo seletivo para uma posição numa nova empresa, pesquisamos sobre aquela organização e descobrimos informações sobre o endereço dos seus escritórios, os seus produtos e serviços, seu segmento, áreas de atuação, concorrência, as pessoas que lá trabalham, a forma como ela se apresenta para o mercado, a linguagem que ela utiliza para falar com seus públicos, bem como sua missão, visão e valores.

Voltando aos níveis de Schein e Hofstede, após a nossa pesquisa, teremos apenas informações das camadas mais superficiais dessa cultura, dentro dos conjuntos que esses autores chamam, respectivamente, de “Artefatos” e “Símbolos”. Não conseguiremos analisar pontos mais profundos, pois, para isso, precisaríamos estar dentro daquela cultura, sendo parte daquele ecossistema.

Após a contratação, ao viver essa cultura do lado de dentro, imerso no dia a dia da empresa e envolvido com colegas, projetos, tarefas, prazos de entrega, políticas, normas e reuniões, passaremos a agir e pensar de acordo com a nova cultura.

A IMPORTÂNCIA DO FATOR CULTURAL PARA OS RESULTADOS DE UM PROJETO

O trabalho de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) torna-se cada vez mais relevante no mundo atual. O mercado exige respostas rápidas para questões complexas. Sabemos que as mudanças são, agora,

uma constante no dia a dia das organizações. Tudo muda o tempo todo. E, no centro disso tudo, temos pessoas.

No dia a dia dos projetos, vemos que as equipes de GMO investem a maior parte de seu tempo e recursos nas atividades das frentes tradicionais de comunicação, treinamento e impactos. O fator cultural, na maior parte dos casos, não é considerado, devido à falta de conhecimento do tema ou porque o gerente do projeto e patrocinadores não dão credibilidade e importância ao assunto.

No entanto, é fundamental entender sobre cultura e como ela pode ser estratégica para o alcance dos resultados dos projetos. O tema precisa ser compreendido e inserido nas atividades de GMO.

Se houver tempo e necessidade, podemos utilizar os modelos de níveis ou camadas de Hofstede e Schein e fazer um mapeamento detalhado da cultura, reduzindo sua subjetividade. Esse método vale para projetos que interferem de forma profunda na rotina da maior parte da organização. Quanto mais paradigmas culturais forem afetados, maior será a necessidade de mudança de comportamentos e, conseqüentemente, maior será a resistência dos funcionários. Por isso, estes casos requerem esforços adicionais de gestão e períodos mais longos de consolidação da mudança.

Por serem visíveis, os símbolos e artefatos serão capturados de forma rápida, o que não acontecerá com os valores e as suposições básicas, cuja análise envolverá muita observação. Vale investir tempo na elaboração de um diagnóstico. Na prática, a equipe de GMO precisará dar andamento a uma série de conversas estruturadas com executivos envolvidos na mudança, com empregados de diversos níveis hierárquicos e tempos de empresa, e com o gerente do projeto. Além disso, a equipe de GMO também poderá realizar essas conversas com grupos pequenos, segmentados por áreas impactadas pelas mudanças. Também é

importante um processo de observação constante e escuta ativa. Esse diagnóstico deve começar a ser feito nas etapas iniciais do projeto e ser periodicamente atualizado, gerando insumos para a definição da estratégia e atividades de comunicação e treinamento.

Já para os projetos que seguem uma linha ágil, ou que possuem um espectro menor de áreas ou pessoas impactadas, ou que requerem interferências pontuais em grupos ou áreas específicas, o método de Connors e Smith (2011), apresentado em *Change the Culture, Change the Game*, seria o mais indicado. O autor trabalha com um modelo piramidal e quatro elementos principais. Do topo para a base da pirâmide, estão: resultados, ações, crenças e experiências.

Primeiramente, precisamos ter clareza dos resultados que o projeto visa alcançar. É importante alinhar essas informações com o comitê executivo. Em seguida, para cada resultado listado, devemos pensar nas ações necessárias para alcançá-lo, ou seja, como os colaboradores precisam passar a agir. Após essa tarefa, precisaremos olhar para as crenças. Quais crenças promoveriam as ações descritas na fase anterior. E, por fim, quais experiências precisaremos criar, a fim de promover as novas crenças. É como um fluxo: experiências promovem crenças, que influenciam ações, que produzem resultados.

Para exemplificar esse método, vamos pensar numa empresa de varejo que deseja aumentar o consumo de marcas próprias pelos próprios colaboradores. Esse seria o resultado a ser alcançado.

Primeiramente, listaremos ações e comportamentos que promoveriam este resultado:

- Ação/Comportamento 1 - Os empregados optam pelos produtos de marca própria em detrimento de outras marcas.

- Ação/Comportamento 2 - Os empregados tornam-se defensores dos produtos de marca própria nas redes sociais.

Na próxima etapa, listaremos quais crenças precisariam ser estimuladas para que as ações e comportamentos aconteçam:

- Crença 1 - “Produtos de marca própria têm uma relação custo-benefício melhor que os produtos de outras marcas”.
- Crença 2 - “Produtos de marca própria são melhores opções”.

Em seguida, definiremos quais experiências estimulariam as crenças acima. Essas experiências podem ser segmentadas por público e por área:

- Experiência 1 - Demonstração dos produtos de marca própria para os colaboradores.
- Experiência 2 - Publicação na intranet de comentários positivos sobre as marcas próprias, pela liderança.

Durante o projeto, podemos pensar nos quatro elementos – resultados, ações, crenças e experiências – e tornar o fator cultural uma atividade recorrente, assim como acontece com as atividades de comunicação. Não alcançaremos resultados diferentes com a mesma forma de pensar e agir de sempre, mesmo que façamos um trabalho incrível de treinamento, impactos e comunicação.

LIDERANÇA E CULTURA COMO OS DOIS LADOS DA MESMA MOEDA

Não existe um trabalho de mudança cultural sem a atuação firme e contínua da liderança. Todos os autores citados neste artigo falam sobre a importância do líder quando falamos de cultura organizacional. Sem a

atuação da liderança, as pessoas não engajarão e os resultados não aparecerão. Portanto, devemos realizar atividades diversas com os líderes, para que eles sejam os primeiros a entenderem sobre todos os detalhes do projeto e o seu papel como agente transformador.

Schein (2009) cita que liderança e cultura constituem lados da mesma moeda. Os novos comportamentos e crenças a serem adotados deverão partir, essencialmente, da liderança, que será seguida pelo restante.

Logo, dentro do planejamento de GMO, precisamos criar todos os mecanismos necessários para que a liderança esteja comprometida com as mudanças. Para isso, é preciso um patrocínio forte e um trabalho contínuo de mobilização desses líderes. As interações precisam ser frequentes e as lideranças precisam participar da construção dos planos de ação e se responsabilizarem pelo acompanhamento da sua execução.

Em um processo de mudança, ter um *Chief Executive Officer* (CEO) visionário é um excelente começo. Este CEO precisa ser apoiado pela camada de liderança sênior. E, se não for o CEO, precisaremos encontrar executivos defensores da mudança, que possam ser os agentes transformadores. Precisaremos deles na definição e na validação de todas as ideias que serão implementadas, incluindo as experiências que promoverão as crenças necessárias. Esses líderes também serão fundamentais na disseminação das mensagens e dos novos comportamentos, em todos os níveis da empresa.

A FORMA DE PENSAR DA ORGANIZAÇÃO PODE SER O GRANDE OFENSOR DA MUDANÇA

As crenças funcionam para cada pessoa como regras de vida e determinam, a todo instante, as nossas tomadas de decisão. Elas são formadas com o tempo, através da educação que recebemos e das

experiências que tivemos, positivas e negativas, que criam a nossa percepção das coisas e do mundo. Uma criança que vê os pais brigando com frequência pode crescer e chegar à fase adulta acreditando que os relacionamentos amorosos nunca dão certo, por exemplo.

Um executivo que acredita que todo empregado é preguiçoso por natureza e que só trabalha o estritamente necessário para ganhar o salário tende a ser um líder inclinado às ações de vigilância permanente, fomentando uma cultura exageradamente controladora.

As crenças podem estar muito enraizadas e, portanto, serem muito difíceis de mudar. Na realidade de um projeto, precisamos ter em mente que nem todas serão mudadas, ou porque não haverá necessidade ou porque não haverá tempo para isso. O importante é tê-las mapeadas e sinalizarmos no caso de haver crenças que impedirão o alcance dos resultados desejados.

CULTURA ORGANIZACIONAL NA PRÁTICA: EXEMPLOS QUE ILUSTRAM OS CONCEITOS ABORDADOS

Gestão do Conhecimento na Indústria de Mineração:

O fator cultural foi preponderante em um projeto ligado ao tema de Gestão do Conhecimento em uma empresa de grande porte do setor de mineração. Este projeto teve a duração de 18 meses e compreendeu a implantação de uma nova plataforma online que mudaria o processo de captura, atualização, preservação e reutilização da informação de cerca de 900 profissionais da Diretoria de Suprimentos e seus clientes internos. Os objetivos consistiam em aumentar a confiabilidade do processo de contratação de serviços e materiais, bem como reduzir a perda de informações estratégicas.

Antes de falar sobre cultura, é importante contextualizar a dinâmica de trabalho da área em questão. Na Diretoria de Suprimentos, existiam duas funções principais: o “Gestor de Categorias de Compras (GCC)” e o “Comprador”.

O primeiro ficava em um nível mais estratégico. O GCC planejava e definia as estratégias de compra, analisava e mapeava o mercado, definia *vendor list*²³, além de ficar à frente das negociações com os fornecedores. O “Comprador” ficava em um nível operacional, efetuando as compras de serviços, materiais e equipamentos conforme as diretrizes definidas pelos GCCs. Ambas as equipes tinham de se comunicar o tempo todo, pois a qualidade da entrega final dependia dessa troca.

Antes da implementação do novo sistema, não era realizada nenhuma ação que promovesse o compartilhamento de informações entre esses profissionais. Os documentos eram salvos na rede interna, em um local específico e com acesso restrito. Também não havia controle sobre as atualizações dos documentos, gerando uma perda de agilidade na rotina de contratações, pois os compradores ficavam desatualizados quanto às diretrizes e estratégias referentes ao objeto contratado.

Havia naquele grupo um comportamento oposto ao desejado, de manter as informações longe do alcance dos demais. Esse comportamento estava alicerçado por uma crença que relacionava o conhecimento retido com poder e empregabilidade. Portanto, enquanto essa crença não mudasse, pouco adiantaria desenvolver e lançar um novo sistema, mesmo realizando um trabalho forte de comunicação e treinamento. Porque, neste caso, a cultura instalada no grupo seria o grande ofensor, impedindo as pessoas de agirem de forma a atingir os resultados desejados.

Implantação de Sistema de Gestão Integrado no Setor de Saúde:

A mudança de cultura também está presente em projetos de implantação de sistema ERP²⁴ (*Enterprise Resource Planning*). É comum termos desafios culturais relevantes neste tipo de iniciativa.

Durante um projeto em uma empresa de grande porte do setor de saúde no Brasil, vários pontos culturais foram tratados. Antes da implantação, a empresa trabalhava com sistemas diferentes e muitos processos manuais. Era importante alcançar um novo patamar de eficiência operacional e, para isso, era necessário integrar e padronizar os processos de compras e financeiros.

Uma importante questão cultural que devemos nos atentar em qualquer implantação dessa natureza é que ela traz à tona a necessidade das áreas passarem a trabalhar de forma integrada. Essa integração obriga os profissionais a se comunicarem de forma mais eficiente e a corrigirem as falhas com mais agilidade, para não causar o efeito dominó, que, no fim, prejudica o negócio como um todo.

Neste tipo de projeto, é normal que a produtividade caia e os processos internos fiquem mais lentos logo após a implantação, devido à curva de aprendizado relacionada ao novo modelo de trabalho. Mas há casos em que a cultura pode atrapalhar a evolução do aprendizado e da produtividade.

Os famosos silos e a dificuldade de relacionamento entre áreas, por exemplo, são fatores culturais críticos que podem dificultar muito o processo de evolução e amadurecimento dos usuários após a implantação. As falhas de comunicação que antes não afetavam o andamento do processo, no novo modelo, podem oferecer um risco alto.

**Programa de Conscientização em Segurança da Informação
no Setor de Óleo e Gás:**

Há alguns anos, uma empresa de grande porte do setor de óleo e gás estava sofrendo com engenharia social e fuga de informações estratégicas. Iniciou-se, então, um extenso programa de conscientização em Segurança da Informação, que durou cerca de dois anos e apresentou ótimos resultados.

Era fundamental mudar a forma de pensar dos colaboradores em relação a temas sensíveis, tais como: cuidados com a senha, uso do crachá, descarte e guarda de documentos, uso do *pendrive*, compartilhamento de fotos e vídeos, classificação das informações, entre outros.

Programas dessa natureza sempre estarão diretamente relacionados com cultura. Podemos enviar centenas de comunicados e realizar dezenas de treinamentos e, ainda assim, as coisas continuarem como antes. Porque ninguém vai deixar de compartilhar senha, fotos ou dados da empresa só porque recebeu um e-mail ou passou por uma sessão de treinamento.

Neste caso, é fundamental olhar para o fator cultural. Os colaboradores precisam entender os conceitos envolvidos e os riscos associados. A empresa precisa investir em um programa de educação contínua, promovendo atividades interativas e muito diálogo, até que as pessoas internalizem os novos comportamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agora que você sabe sobre a importância de olhar para a cultura, coloque-a na sua agenda. Defina o método e siga em frente, envolvendo as lideranças em todas as etapas. E persevere até o fim, monitorando os resultados e buscando *feedback* constante.

Espero que esse conhecimento te ajude a fazer a gestão da cultura da sua organização de forma mais consciente e eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

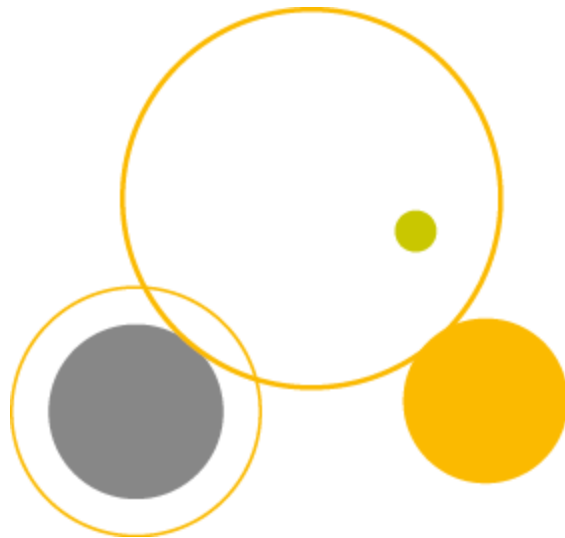
CONNORS, R.; SMITH, T. Change the culture. Change the game. New York: Penguin, 2011.

HOFSTEDE, G. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

23. Uma lista de fornecedores preferenciais que uma empresa usa para comprar itens e serviços.

24. O ERP é uma plataforma de software desenvolvida para integrar as diversas áreas de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio. Ele possibilita a automação e armazenamento das informações em uma única base de dados, o que garante uma confiabilidade maior das informações e redução de retrabalhos ao compartilhar dados entre diferentes áreas.



VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA SER UM LÍDER DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Por Gabriela Brito

O líder digital reconhece que o mundo digital vai além da tecnologia, envolvendo também temas como estratégia, estrutura, cultura, capacidades e entendimento das necessidades do cliente e da sociedade."



O líder de transformação no cenário digital é um líder digital. Pode parecer óbvio, mas a tecnologia e a transformação digital trouxeram uma série de implicações e desafios para as pessoas que exercem papel de liderança dentro das empresas.

Como disse Steve Jobs, em 2011, “É o casamento da tecnologia com as humanidades que alegra nosso coração.” A verdade é que também alegra o meu. Tanto entender e perceber como a tecnologia é capaz de mudar o mundo, como o quanto as pessoas são importantes em processos de

mudança. Jobs foi um líder de transformação, capaz de inspirar as pessoas a acreditarem em suas ideias.

No cenário digital, a tecnologia e as humanidades andam juntas, e o incrível é que quanto mais avançamos no mundo da tecnologia, mais o tema sobre pessoas cresce em importância. A transformação digital não é sobre tecnologia, mas sobre novos comportamentos, um novo *mindset* que encara a tecnologia como um grande habilitador de mudanças nas organizações e na sociedade.

O líder de transformação, no cenário digital, precisa de novas habilidades e comportamentos. Trabalhando com Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) em empresas de diferentes setores e tamanhos, no Brasil e fora dele, o comprometimento dos líderes sempre foi fator crítico de sucesso para que as mudanças atendessem ou superassem o que era esperado com ela.

A abordagem que quero trazer aqui é que a combinação da liderança transformacional e dos comportamentos que emergem desse cenário digital fazem diferença no contexto que vivemos hoje e isso forma o líder digital.

O CONTEXTO DE MUDANÇA

O mundo de hoje é líquido. As mudanças acontecem numa velocidade sem precedentes, a tecnologia possibilitou e possibilita uma série de transformações nas organizações e na sociedade. O mundo está cada vez mais complexo e menos linear. Novas empresas entram em mercados até então estáveis, a incerteza do futuro e as mudanças cada vez mais constantes, a conectividade e a interdependência de todos os fatores associados às mudanças. Para sobreviver e se adaptar a esse cenário e

seus desafios, as empresas precisam estabelecer uma cultura de constante adaptação.

Quando comecei a trabalhar com GMO no Brasil há 15 anos, as organizações estavam passando por grandes transformações provenientes da implantação de sistemas integrados. Planejavamos uma mudança que aconteceria daqui a um, dois e, às vezes, até três ou mais anos. Naquele cenário, a velocidade da mudança não era a que encaramos nos dias de hoje e era possível trabalhar os novos comportamentos ao longo do tempo, para fazer com que as pessoas estivessem preparadas para mudar.

Naquela época, uma equipe de GMO era contratada para apoiar na condução das pessoas nos processos de mudança. Esse time fazia parte da equipe de projeto responsável pelas transformações. Havia uma preparação da liderança, mas ainda assim muito do trabalho era feito e planejado por essa equipe. Era como se a responsabilidade pela gestão de determinada mudança fosse da equipe de GMO. Esse cenário mais estável permitia isso, apesar de que o futuro já se desenhava diferente.

As organizações mais maduras em gerenciar mudanças eram aquelas que já tratavam o tema como uma competência organizacional, mas no Brasil ainda eram poucas as que começavam esse movimento. Então o trabalho de GMO se restringia ao escopo dos projetos.

Nesse cenário de mudança constante, transformar líderes em líderes de transformação tornou-se urgente. Esses líderes devem ser cada vez mais criativos para buscar novas soluções, e mais resilientes para enfrentar os desafios impostos pelo mercado e pelos clientes. Precisam de flexibilidade e agilidade para se adaptar cada vez mais rápido às mudanças necessárias nas organizações e impostas pelo contexto. Devem criar ambientes cada vez mais colaborativos e diversos,

entendendo que a tecnologia é, sim, um habilitador das mudanças. Devem ser abertos ao novo, ter tolerância ao erro e coragem para dar um passo mesmo sem a garantia de sucesso. Além de todas essas habilidades, esse líder tem que ser capaz de inspirar e engajar as pessoas a adotarem as mudanças e entenderem que quanto mais resistimos à mudança, menos mudamos.

OS LÍDERES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Em processos de transformação nas organizações, o papel da liderança é fundamental. Apesar do mundo digital ter forçado as organizações a trabalharem em estruturas cada vez mais planas e buscarem abandonar as velhas estruturas e silos, o papel do líder nas organizações não muda. A liderança não tem a ver com o cargo que a pessoa ocupa, mas sim com a capacidade de liderar e inspirar pessoas.

Ao longo dos seus 20 anos de pesquisa sobre processos de mudança, a Prosci, uma organização focada em pesquisas teóricas e práticas para ajudar as organizações a criarem suas próprias capacidades em GMO, reforça que um patrocinador ativo e visível é um dos principais fatores críticos de sucesso em qualquer processo de mudança.

Na minha trajetória, os projetos de sucesso foram aqueles em que tínhamos um patrocinador ativo e visível, mas, além disso, foram os projetos em que fomos capazes de estabelecer redes de transformação. A rede de transformação é composta por pessoas na organização que representam os principais grupos impactados pela mudança. Esses líderes de transformação são cada vez mais necessários em um cenário onde a mudança e as pessoas são as únicas constantes.

Mas todo líder é um líder de transformação? Não, ser um líder de transformação requer preparar-se para isso, ter em mãos ferramentas

para promover a mudança, requer habilidade de comunicação assertiva com as pessoas impactadas, bem como ser um gestor de mudança. Tudo o que nós, responsáveis por GMO nas organizações, fazemos, passa a ser uma competência necessária para o líder de transformação do futuro, o líder digital.

Além da capacidade do olhar humano para as mudanças, os líderes necessitam entender o impacto que a tecnologia e a digitalização trouxeram para a sociedade e para as organizações.

Para transformar organizações, são necessários líderes de transformação.

O LÍDER DE TRANSFORMAÇÃO NO CENÁRIO DIGITAL

O conceito de liderança transformacional foi inicialmente introduzido pelo especialista em liderança James MacGregor Burns.

De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional pode ser vista quando

Por meio da força de sua visão e personalidade, os líderes transformacionais são capazes de inspirar os seguidores a mudar expectativas, percepções e motivações para trabalhar em prol de objetivos comuns (apud LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, 2021).

Na minha experiência em GMO no Brasil, os projetos que tive mais sucesso foram aqueles em que conseguimos preparar líderes de transformação. Esse modelo ajuda a fortalecer a importância da competência de gerir mudanças como necessária para todos os líderes na organização.

Mas como funciona na prática? Você pode pensar em qualquer mudança, mas vamos pensar em uma que afeta toda a organização.

Vamos pensar que a mudança que vai acontecer está bem definida: o porquê da sua necessidade; os benefícios dela para as pessoas; como ela afeta o dia a dia das pessoas; quem são as pessoas impactadas direta e indiretamente por essa mudança; e quais são os indicadores para medir o seu sucesso.

Para definir os líderes de transformação dessa mudança, é importante mapear quais são as principais áreas e processos impactados e, a partir daí, definir líderes que os representem. Cada líder fica responsável por um pedaço da organização.

Em uma organização madura em processos de mudança, esse líder conhece o seu papel e sabe como deve atuar. Em organizações menos maduras, esse líder de transformação precisa se preparar para apoiar a mudança.

O líder de transformação, além de ser capaz de inspirar os seguidores a mudar expectativas, percepções e motivações para trabalhar em prol de objetivos comuns, deve abranger também: conhecer a mudança a fundo, conhecer as pessoas impactadas pela mudança na sua área de atuação, comunicar a mudança com a linguagem correta através dos canais adequados, ser capaz de trabalhar os impactos das mudanças no dia a dia das pessoas e, não menos importante, medir os resultados e sustentar a mudança.

No cenário digital, esse papel não muda. O que muda é que, como as mudanças são cada vez mais constantes, esse papel vai além de trabalhar uma mudança em si. O papel desse líder é mais amplo, ele precisa reconhecer os impactos que todas as mudanças que estão em curso têm em sua área de atuação e, além disso, capacitar essas pessoas para que também exerçam o papel de líderes de transformação. Quanto mais

líderes de transformação forem desenvolvidos nas organizações, maior será o sucesso das mudanças.

O LÍDER DIGITAL

Além de todas essas competências necessárias ao líder de transformação como responsável pela mudança nas organizações, existe uma habilidade que tem a ver com o mundo que vivemos hoje, a de ser um líder digital.

As barreiras entre a vida pessoal e a profissional estão cada vez menores, as redes sociais transformam anônimos em pessoas conhecidas e com milhares de seguidores, informação e conhecimento estão disponíveis a um clique, se quiser conhecer mais sobre a vida de alguém, basta fazer uma pesquisa no Google. Em seu livro, *Digital Leader*, Erik Qualman reforça a ideia de que os líderes não nascem digitais, eles precisam se preparar para esse papel.

Essa preparação não acaba nunca e não deveria depender de um plano de desenvolvimento estruturado nas organizações. Para ser um líder digital, é necessário buscar constantemente esse desenvolvimento. Esse líder precisa reconhecer que a tecnologia é parte integrante da vida de todos e que se não aproveitar essa mesma tecnologia para melhorar o dia a dia das empresas e da sociedade, está perdendo uma grande oportunidade.

O líder digital reconhece que o mundo digital vai além da tecnologia, envolvendo também temas como estratégia, estrutura, cultura, capacidades e entendimento das necessidades do cliente e da sociedade.

A COMBINAÇÃO PERFEITA

A combinação do papel do líder de transformação com esse líder digital é um líder de transformação preparado para o cenário de negócios que vivemos hoje.

O líder de transformação no cenário digital deve se preparar para atuar nesse cenário de mudança constante, levando em consideração os seguintes elementos:

- **As pessoas são mais importantes que as mudanças:** o sucesso não acontece se você estiver sozinho, por isso o engajamento das pessoas envolvidas é fundamental. Na sociedade conectada, quanto mais seguidores, maior é o seu sucesso na rede. O mesmo acontece nas organizações: quanto mais conteúdo e relevância você tiver para compartilhar, maior será a chance das pessoas seguirem os seus passos. Esteja próximo das pessoas para compartilhar as mudanças e não acredite que elas as entenderão somente por meio da comunicação enviada para todos.
- **Trabalhar as mudanças é responsabilidade de todos:** quanto mais as pessoas se sentirem responsáveis pelas mudanças, mais elas as apoiarão e as adotarão. O líder de transformação prepara outras pessoas para atuarem como tal e as ajuda a entenderem essa responsabilidade.
- **O cliente está no centro das decisões:** tanto o cliente interno como o externo devem estar sempre no centro das decisões. Não adianta desenhar um bom plano para a mudança, sem considerar as perspectivas do cliente e o que ele deseja. O cliente é parte da construção da mudança, por isso ele deve ser engajado desde o início do processo. Faça as perguntas corretas

para entender quais são os desafios que o cliente enfrenta e quais são as suas reais necessidades.

- **Falhar faz parte do processo:** não adianta planejar uma mudança perfeita, pois o cenário perfeito não existe no contexto em que vivemos hoje. Por isso, falhar é parte do processo e o aprendizado é mais importante que o resultado. A cultura de aprendizado é muito difícil porque fomos preparados para não arriscar. No entanto, nesse novo cenário, assumir o risco de falhar é necessário.
- **Agilidade e flexibilidade permitem adaptar-se à mudança constante:** ser ágil é responder rapidamente e de forma efetiva as mudanças no mercado e agarrar novas oportunidades quando elas aparecem. Agilidade e flexibilidade têm a ver também com as atitudes e comportamentos no nosso dia a dia. Para isso, é necessário se desprender do que você já conhece e abrir os horizontes para as novas ideias, testá-las sem medo e ser capaz de implementá-las sem planos de longo prazo.
- **Colaboração e diversidade sem fronteiras:** ambientes colaborativos e diversos permitem a proliferação de boas ideias e inovação. O mundo é colaborativo, diverso e sem fronteiras e isso deve ser traduzido nos grupos de trabalho, dentro das organizações. Estabelecer conexões entre as pessoas permite que a colaboração vá além dos times que devem tratar problemas específicos. Quanto mais diversidade de opiniões, melhor.

VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA SER UM LÍDER DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?

Se você espera que alguém seja responsável pela mudança no seu lugar, você não é um líder digital. Se você acha que a tecnologia é um mal necessário, você também não é um líder digital. Se você não entende o contexto de mudança constante em que vivemos e que mundo fora das organizações se move mais rápido do que a nossa capacidade de adaptação, você também não é um líder digital.

Se você não está preparado, a boa notícia é que se preparar depende de você.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

HAYES, R.; UPTON, D.; PISANO, G.; WHEELWRIGHT. S. [2005]. Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva. Trad. de Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2008.

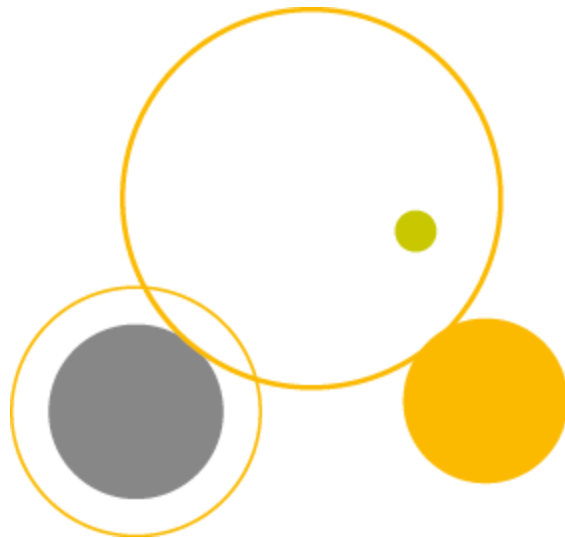
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_lideran%C3%A7a_transformacional_e_transacional. Acesso em: 12 jan. 2021.

PHILIPS, J. Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PRADO, D. Gerência de projetos em tecnologia da informação. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

QUALMAN, E. Digital Leader - 5 Simple Keys to success and influence. United States of America. McGraw-Hill Education, 2011.

PROSCI, 2019. Disponível em: <https://gestaodemudanca.com.br/pesquisas-prosci/melhores-praticas-em-gestao-de-mudancas/>. Acesso em: 12 jan. 2021.



LIDERANÇA INCLUSIVA: UMA NOVA FORMA DE CONDUZIR EQUIPES E PROSPERAR NO MUNDO DO TRABALHO ATUAL

Por José Marcos da Silva

A liderança inclusiva é, na essência, uma liderança de consenso, de organizar mentes e corações em direção aos grandes objetivos de uma equipe. E isso requer muita habilidade e tenacidade, saber como interagir com tipos distintos de personalidade, saber negociar prioridades e nunca menosprezar a posição dos outros.



O tema liderança provoca, há muitos anos, debates quase que intermináveis nas universidades, nas empresas e na sociedade em geral, além de suscitar a publicação infindável de livros e artigos no Brasil e no mundo. Tenho a impressão de que os aspectos mais debatidos são aqueles ligados à polêmica sobre a competência da liderança ser nata ou não, sobre seus distintos estilos ou – nos debates mais recentes – sobre as características de líderes do passado e do futuro do trabalho.

Sejam quais forem os pontos de vista, a época ou os autores envolvidos nessa polêmica, a sensação que tenho é que hoje existe uma lacuna de liderança nas principais instituições da sociedade: governos, organizações, escolas e universidades, religiões, artes etc. E onde foram parar os líderes? Certamente, não tenho a pretensão de responder a esta pergunta de forma definitiva, nem de ter uma visão epistemológica sobre o tema, mas tentarei trazer aos leitores uma breve retrospectiva sobre algumas passagens da minha jornada e, dessa forma, colaborar com algumas reflexões, tendo por base situações reais vividas. Pretendo também trazer o conceito e os benefícios da liderança inclusiva, um tema que tem se destacado nos últimos anos como sendo uma das soluções a serem adotadas pelas organizações para o novo mundo em que estamos vivendo.

MINHA JORNADA PROFISSIONAL E O APRENDIZADO SOBRE O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Minha vida profissional começou em 1974, e de lá para cá convivi com dezenas de líderes de estilos muito distintos. Nesse período, me lembro perfeitamente da imagem do primeiro instrutor que tive no curso de Mecânica, na Escola Senai de Guarulhos. Era um homem branco, de aproximadamente 40 anos, semblante sério, fala mansa, muito atencioso com todos os alunos, não somente com os principiantes, como eu.

O comportamento daquele senhor produzia em mim uma sensação de conforto e segurança, pois era minha primeira experiência profissional oficial, haja vista que nos quatro anos anteriores, passei por uma série de atividades informais de trabalho, como engraxate, vendedor de sorvetes, atendente de balcão, para citar algumas... Era como se sair de casa de madrugada, pegar duas ou três conduções lotadas e chegar à escola às 6h30 da manhã valesse a pena.

E a principal lembrança que aquele jovem senhor deixou gravada em mim foi que um líder pode ser um agente servidor, que coloca à disposição toda a experiência acumulada, que gera um relacionamento interpessoal empático e que orienta seus alunos a encontrarem as melhores soluções aos problemas enfrentados no dia a dia daquela oficina mecânica na qual trabalhávamos.

Naquela ocasião, a cada cinco meses de estudo, os alunos tinham que cumprir um mês de trabalho na empresa contratante, fechando o semestre. No meu caso, a empresa era uma indústria de motores a diesel. Uma organização norte-americana líder do seu setor no mundo e que havia recentemente inaugurado sua fábrica no Brasil.

E foi lá que conheci o segundo estilo de líder, e ele era diametralmente oposto ao estilo do meu instrutor do Senai. Esse líder era uma pessoa descontraída, falante, brincalhona e muito respeitada na empresa. À primeira vista, pensei "...poxa, que chefe legal, acho que não terei problemas em trabalhar com ele...", e isso gerava uma sensação de alívio e segurança em mim, pois eu estava apenas começando minha jornada na fábrica. Notem que a palavra *chefe* citada acima não era objeto de polêmica como é hoje; era, sim, uma forma de respeito à hierarquia, mas admito que o conceito que ela tem hoje (ruim, por sinal...) faz jus a esse profissional, e eu explico o porquê na sequência.

Toda a boa impressão que tive daquele *chefe* não durou muito tempo... Eu fui incumbido de produzir uma peça de aço para um estampo²⁵ e me dirigi a ele para confirmar as instruções, como as ferramentas que eu deveria utilizar, a broca correta para fazer os furos na peça etc. E ele, entre uma brincadeira e outra, confirmou tudo o que eu havia demonstrado, sem pestanejar... Me senti pronto para começar o trabalho, e assim o fiz, orgulhosamente e feliz, pois seria minha primeira peça fabricada e que

seria utilizada “de verdade”, e não mais uma simulação como tantas que fiz nos tempos de aprendiz.

Iniciei a operação e tudo estava indo bem quando, de repente, um barulho muito forte ecoou da base da furadeira, causando um estouro, partindo a broca ao meio e fazendo com que os estilhaços voassem diretos para o meu rosto, na altura dos meus olhos. Fiquei paralisado, assustado e, por que não dizer, envergonhado com aquela situação... Desliguei imediatamente a furadeira, tirei os óculos de segurança que haviam salvado meus olhos, e ouvi os gritos e gargalhadas dos profissionais mais experientes da Ferramentaria, seção onde trabalhava, por conta da minha inexperiência, e fiquei sem saber o que havia acontecido.

Foi aí que conheci a verdadeira face daquele líder: ele veio até mim e em tom ríspido perguntou: “O que aconteceu, moleque?”. Eu, atônito e com muito medo, mais do que depressa respondi: “Não sei, eu fiz a operação exatamente como o senhor confirmou comigo agora mesmo, inclusive utilizei a broca que o senhor indicou.”

Ele não assumiu a responsabilidade na hora, mas a verdade é que a ferramenta que ele indicou não era adequada. Essa experiência foi marcante para mim, pois me fez conhecer um tipo de liderança com a qual lidaria por muitas vezes na vida profissional: um líder covarde, muito comum nas organizações de todos os portes e ainda nos dias de hoje. Esse tipo de líder sobrevive nas empresas por conta de sua pretensa experiência e respeito, mas na verdade não dá créditos a quem merece e, pior, culpa pessoas por erros muitas vezes causados por ele mesmo.

Eu era um adolescente, mas já naquela época ficava pensando o porquê daquela atitude dele, e hoje entendo que ele não era um líder, mas sim um chefe de fábrica cujo estilo era similar aos antigos chefes do início do

século XX, que por sua vez tiveram como modelo – no caso do Brasil - os capatazes das fazendas e engenhos de açúcar do período colonial. E ele não era o único...era comum naquela época ouvir a afirmação que “chefes não erram nunca, eles apenas se enganam...”. Mal sabia naquele momento que ouviria essa frase muitas vezes ao longo de minha carreira, para meu espanto!

Um ano se passou e eu seguia meu caminho de ajustador mecânico quando, no começo de 1976, fui convidado a ocupar uma vaga de auxiliar de escritório na seção de Manutenção. E lá fui eu trabalhar com um gerente estrangeiro, um holandês que havia imigrado para o Brasil havia alguns anos para liderar as atividades de manutenção mecânica, elétrica e patrimonial da empresa.

Mas o ano de 1976 foi de crise nas vendas e de demissões. Então um dia, quando me preparava para encerrar o trabalho, fui demitido juntamente com mais de uma dezena de bons profissionais. Me senti sem chão. À noite, ao contar aos meus pais, a reação foi de consolo e incentivo.

Meus pais foram meus primeiros grandes líderes, disso não tenho dúvida, porque nunca disseram que eu não poderia alcançar os meus sonhos, e nos momentos ruins agiam com empatia para me erguerem do chão, me ajudar a sacudir a poeira e dar a volta por cima.

Trabalhei com muitos estilos de líderes, aprendendo sempre com seus comportamentos, que eram, quase sempre, aqueles desenvolvidos na época da revolução industrial, que tiveram como base teórica o chamado planejamento, comando e controle. Chefes determinavam as tarefas, funcionários as executavam exatamente como eram ordenados, e raramente se abria espaço para debates sobre as decisões tomadas, para sugestões, críticas etc.

Em 1996, iniciei minha carreira no setor de consultoria empresarial, mas somente em 1998 é que iniciei minha trajetória oficial como consultor de *change management*, em uma das chamadas consultorias Big Four. E os desafios não foram menores, começando por uma missão que recebi do CEO do meu primeiro cliente, uma grande empresa do setor de papel e celulose brasileira.

Era uma reunião de *status* do projeto de implantação do SAP²⁶ em uma das empresas do grupo localizada na Bahia, e o CEO me perguntou: “É você o consultor que vai para a Bahia?”. Fiquei impressionado com a simplicidade daquele senhor e respondi, cheio de orgulho: “Sim, senhor, sou eu mesmo!”. E ele não hesitou em concluir aquela conversa rápida com um pedido: “Então, meu filho, vou te pedir um favor: cuide bem dos meus meninos e meninas lá, pois eles estão precisando!”. Tinha acabado de vivenciar uma lição de humildade de um dos maiores líderes empresariais do país à época, filho do fundador desse que é um dos maiores conglomerados empresariais brasileiros até hoje. E apesar de todo o seu poder, era um líder que se preocupava essencialmente pelo bem-estar de seus colaboradores.

Nove meses depois, entregamos todos os serviços necessários e o sucesso do projeto teve como principais fatores a dedicação de toda equipe e a condução de atividades de motivação e engajamento que fizemos ao longo daqueles meses. A patrocinadora e maior incentivadora dessas atividades foi a gerente do projeto pelo cliente, uma das melhores líderes que conheci na vida. Ela era originalmente da área de Estratégia e Projetos Especiais, mas havia sido incumbida de levar o projeto adiante, depois dos fracassos anteriores. Nós formávamos uma dupla interessante, pois ela – além das habilidades técnicas relativas ao seu cargo na empresa – também tinha as chamadas *soft skills*, tão comentadas nos dias de hoje, como sensibilidade, empatia, uma ótima comunicação

interpessoal e um senso de humor ímpar típico do povo das Minas Gerais, sua terra-natal.

Terminada a missão na Bahia, vivi outras tantas experiências como gerente de *change management* em vários clientes, de diversos tipos de indústria, e a que mais marcou foi, sem dúvida alguma, o projeto chamado Sinergia, numa empresa brasileira do setor de Óleo e Gás. A começar pelo tamanho e complexidade do projeto, passando pela mudança de cidade e, por fim, pelos tantos desafios que enfrentei.

As experiências vividas nesta empresa, em termos de liderança, foram várias. A começar pelo relacionamento com o meu par na equipe de Educação e Treinamento. Era um profissional da área de tecnologia, com quase dois metros de altura, e de uma gentileza e simpatia do tamanho do seu corpanzil.

Durante um treinamento da metodologia que usaríamos no projeto, sentamos lado a lado e ele disparou uma pergunta bem ao seu estilo direto, mas educado: “Mermão, você conhece essa metodologia aí?”. Na minha gana de responder de uma forma que o deixasse tranquilo, respondi como bom consultor: “Sim, eu conheço a abordagem...” e antes que eu completasse, ele me interrompeu dizendo: “Não foi isso que eu perguntei, vou repetir a pergunta: você conhece ou não essa metodologia aí?”. Fiquei completamente desarmado e, sem saída, assumi “Não, não conheço e vou fazer o treinamento hoje com você!”. A conclusão desse breve bate-papo foi ainda mais surpreendente para mim, com sua resposta final: “Agora sim...agora eu confio em você!”.

Com esse profissional, aprendi, definitivamente, que a base de tudo em um relacionamento no trabalho e na vida é a confiança. E que um líder não tem a obrigação de saber todas as respostas, dominar todas as técnicas e metodologias, nem os detalhes dos milhares de linhas de um

cronograma de projeto, mas se lhe faltar a confiança com seus pares e liderados, faltará mais da metade das condições para que se obtenha sucesso.

Em seguida, tive uma passagem por uma empresa espanhola de desenvolvimento e treinamento corporativo. Era formada por ex-atletas e executivos da Espanha, do México e do Brasil, e no nosso país, o presidente de honra era o ex-jogador de futebol Raí.

A maior experiência de liderança que tive foi a diferença cultural entre os espanhóis e nós, brasileiros, e o quanto isso afetava no trabalho, no atendimento aos clientes e, obviamente, no relacionamento interpessoal no nosso dia a dia.

Com o tempo, entendi o estilo de comunicação e de relacionamento dos espanhóis, mas confesso que jamais me adaptei... Por outro lado, eles também não se esforçavam muito para entender o nosso modo de trabalhar, a cultura brasileira. Hoje entendo que aquela diferença de culturas foi determinante para que algumas dificuldades no dia a dia de trabalho nos afetassem sobremaneira.

A empresa não teve vida longa no Brasil, infelizmente, pois sua metodologia era fantástica: aliar as lições do esporte ao mundo corporativo. E a maior lição aprendida, sem dúvida, foi entender a importância da cultura nas relações interpessoais no mundo do trabalho.

Em 2006, de volta à consultoria, amarguei um dos piores momentos da minha vida profissional. Além das dores emocionais sentidas por um processo de separação conturbado, o ambiente na empresa naquela ocasião era muito ruim. Presenciei incrédulo a disputas de poder vorazes por parte de alguns colegas. E foi um desses colegas que, em setembro de 2007, me chamou para uma reunião. Ao adentrar à sua sala, fui convidado a sentar na confortável poltrona à frente de sua mesa. Ele foi

direto ao assunto e disparou: “Zé, não quero perder muito tempo, mas te chamei aqui porque venho percebendo que você não está mais atendendo às expectativas da empresa. Por isso, resolvemos te desligar do quadro de funcionários hoje; mas você pode ficar tranquilo, pode fazer as suas atividades normalmente”.

Aquelas palavras e o comportamento daquele colega me deixaram perturbado, confuso, mas por outro lado me proporcionaram um alívio enorme. O ambiente daquela empresa e o tipo de liderança tóxica que ela tinha na ocasião era, sem qualquer sombra de dúvida, uma experiência que prometi a mim mesmo que jamais repetiria na vida. Eu estava, sim, passando por um momento difícil na vida pessoal e havia deixado que isso afetasse o meu desempenho no trabalho. Mas meu espanto e decepção foi a total falta de empatia e a frieza com que aquela situação foi abordada por minha liderança. Será que eu devia chamá-los de “chefes” ao invés de líderes, então? Não...peguei “meu boné” e fui embora, triste, mas convicto que iria superar todas as adversidades causadas por aquela experiência.

Eu estava decidido a mudar radicalmente de vida, traçar outro caminho profissional, tal foi a decepção com a última experiência. No entanto, quando me encontrava quase que completamente convencido a buscar outros caminhos profissionais, recebi um convite para uma entrevista numa grande consultoria, reconhecida como uma das maiores do segmento no mundo. Fui aprovado e ingressei em novembro de 2007.

Determinei que aquela oportunidade não seria um emprego como os demais, mas sim a maior vivência profissional como consultor empresarial. Nesses treze anos de trabalho e dedicação, tive a honra de ser liderado por grandes profissionais. A atual sócia-líder da consultoria em Capital Humano, e com a qual tenho um orgulho enorme de trabalhar, é uma das melhores executivas que conheci na vida. Ela é

daquelas profissionais raras que combinam uma capacidade de trabalho fenomenal, uma inteligência ímpar, uma doçura nos relacionamentos com todos da equipe, e uma competência invejável para gerar negócios e desenvolver nossa linha de serviço. Foi com o apoio dela que alcancei a posição de diretor que exerço até hoje, e foi por meio das conversas francas que tivemos ao longo desses anos, que conseguimos – junto a todos os demais colegas executivos e ao *staff* – fazer com que a área de consultoria em Capital Humano crescesse substancialmente nos últimos anos.

A LIDERANÇA INCLUSIVA

Em todas as experiências relatadas até agora, especialmente no período de 24 anos como profissional de consultoria, posso afirmar que convivi com líderes fantásticos, de qualidades variadas, conhecimentos e competências técnicas à prova de críticas. Mas da mesma forma afirmo que, curiosamente, para a maioria deles faltavam competências não técnicas que para o mundo organizacional de hoje são fundamentais.

E é claro que não posso me eximir de ter assimilado boa parte de suas qualidades e “defeitos”, até por uma questão de sobrevivência... Mas esse paradoxo sempre me atormentava e eu vivo a questionar e a debater com colegas: “Como profissionais tão competentes não percebem a falta de traquejo com pessoas?”. “Por que esses líderes técnicos tão bons têm medo de assumir seus erros, seus medos e sua vulnerabilidade?”. “Como é que eles querem engajamento das pessoas para uma determinada missão, se eles próprios não demonstram o comportamento que exigem da equipe?”, ou ainda “Com o que preciso estar atento para não repetir esses comportamentos que afastam as pessoas, ao invés de engajá-las?”.

Resolvi me aprofundar em pesquisas e estudos feitos por especialistas do mundo todo e passei, então, a entender que um dos debates mais

presentes nas organizações atualmente é a questão da liderança inclusiva, que é definida como uma nova maneira de liderar que enxerga além das competências tradicionais e que consegue despertar nas pessoas o entendimento de que elas são tratadas de maneira justa, que suas singularidades são apreciadas, que faz desenvolver senso de pertencimento e que suas vozes serão levadas em consideração na tomada de decisões.

E a reflexão que faço é: se a liderança inclusiva reflete uma nova maneira de conduzir equipes, precisamos começar a olhar além das competências e habilidades tradicionais das pessoas que serão preparadas para cargos de liderança e, especialmente, para as pessoas que já ocupam esses cargos.

É na liderança inclusiva que está parte das soluções para vivermos no mundo do trabalho de hoje, no qual a diversidade, a equidade e a inclusão estão na agenda dos CEOs das maiores organizações do planeta, especialmente por conta dos recentes eventos de racismo estrutural vivenciados nos Estados Unidos e no Brasil.

No entanto, é sabido que diversidade não tem relação somente à questão dos negros, mas também a outros grupos como as pessoas com deficiência, às mulheres, aos maduros e maduras, à comunidade LGBTQIA+²⁷, aos STEMs²⁸, refugiados etc. Mas somente ter um ambiente diverso não significa que uma organização será bem-sucedida ou conseguirá gerar inovação de produtos e serviços, com o consequente aumento no desempenho organizacional e nas receitas. É preciso desenvolver a inclusão e a equidade, fazendo com que esses indivíduos tenham igualdade de oportunidades, de carreira, de participação ativa, de ascensão profissional, podendo, dessa maneira, contribuir para o propósito das empresas com o seu melhor, com o seu “eu autêntico”. E

acreditem, o tão comentado futuro do trabalho já está entre nós e requer que tudo isso esteja posto à mesa.

Para entendermos a importância do tema liderança inclusiva em ambiente diverso, vamos a alguns dados de consultorias e institutos de pesquisa:

- a. Pesquisa da Mckinsey Consultoria aponta que as empresas com diversidade racial e étnica têm 35% mais chances de retornos financeiros acima de suas medianas da indústria.
- b. De acordo com a Glassdoor, 66% dos candidatos a emprego consideram a diversidade no local de trabalho um fator importante ao considerar as oportunidades de emprego. Ao mesmo tempo, mais de 50% dos funcionários também desejam que seu local de trabalho faça mais para melhorar a diversidade.
- c. A Pesquisa Global de Tendências de RH 2020 da Deloitte destaca que as culturas organizacionais são construídas, em boa parte, com base em comportamentos da liderança inclusiva, os quais reforçam os valores organizacionais de justiça, respeito, pertencimento e segurança psicológica nas equipes e inspiram os trabalhadores a ter o melhor desempenho.

Ainda citando a Deloitte, um estudo denominado “Os seis traços da liderança inclusiva” aponta que líderes inclusivos demonstram seis características principais, quais sejam:

Traço 1: Comprometimento

Líderes inclusivos estão comprometidos com a diversidade e a inclusão porque esses objetivos se alinham aos seus valores pessoais e porque

acreditam nos resultados a longo prazo. Não se trata apenas de conversar, mas de priorizar tempo, energia e recursos para isso, indicando claramente que o compromisso verbal é – de verdade – uma prioridade. No nível pessoal, os líderes inclusivos acreditam também que uma cultura inclusiva parte deles e têm um forte senso de responsabilidade pessoal pela mudança. Não é simplesmente dizer: “Isso é importante; defina as metas e trabalhe para atingi-las”. Seu time pode até atingir as metas, mas não a cultura de que precisa para a transformação.

Traço 2: Coragem

Líderes inclusivos desafiam o status quo, sobretudo tendo humildade sobre seus pontos fortes. Eles demonstram coragem de falar sobre si mesmo e revelar suas próprias limitações e suas vulnerabilidades. E essa coragem é demonstrada também com a disposição de desafiar atitudes e práticas organizacionais enraizadas na cultura, e que no fim promovem a homogeneidade. É preciso, no entanto, correr riscos e reconhecer que acontecerão algumas falhas ao longo do caminho, que gerarão a necessidade de se levantar, sacudir “a poeira” e seguir em frente.

Traço 3: Conhecimento dos vieses

Vieses inconscientes são preconceitos incorporados no nosso dia a dia e estão baseados em estereótipos de gênero, raça, classe, orientação sexual, idade etc. Eles afetam nossas ações e julgamentos sem que prestemos atenção. Eles estão presentes em todo lugar, desde as notícias de jornais, nas opiniões das redes sociais e nas rodas de conversa. Para citar alguns desses vieses, basta lembrar de algumas frases como: “mulher no volante, perigo constante” ou ouvir alguém afirmar que “mulher de negócios é agressiva e o homem é objetivo”, ou concluir que um homem negro de paletó é o segurança de um shopping, enquanto o

branco é um executivo, ou mesmo dizer que “meninas gostam de brincar com suas bonecas e os meninos gostam de jogar futebol.”

A liderança inclusiva deve pensar em justiça para combater esses preconceitos nas empresas, que começa pela reinvenção dos processos seletivos, passando pelas políticas de remuneração, avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento de carreira, pela transparência dos processos decisórios e pela comunicação clara e respeitosa dos motivos das decisões tomadas.

Traço 4: Curiosidade

Líderes inclusivos têm uma mentalidade aberta, um desejo de entender como os outros veem e experimentam o mundo, e uma tolerância à ambiguidade. Achar que o que aprendeu é o suficiente para encarar o ambiente organizacional de hoje é aceitar a morte profissional. A palavra de ordem atual é a sede pelo aprendizado contínuo, pela curiosidade, pela mente aberta, pela investigação e empatia. Esses comportamentos proporcionam uma troca construtiva de ideias (diversidade de ideias), facilitando uma maior percepção do cliente (diversidade de clientes) e diminuindo a suscetibilidade de alguém a preconceitos (diversidade de talentos).

Traço 5: Culturalmente inteligente

Líderes inclusivos entendem e têm interações positivas entre diferentes culturas. Lideranças inclusivas reconhecem como sua própria cultura afeta sua visão pessoal de mundo e, também, como os estereótipos podem influenciar suas expectativas em relação às outras pessoas. A sede de aprendizado significa dizer que líderes inclusivos são motivados a conhecer melhor as diversas culturas e aprender com a experiência de trabalhar em um ambiente desconhecido. Isso valoriza as diferenças, desafia a tendência a serem etnocêntricos, ou seja, a julgar as outras

culturas como inferiores à sua, permitindo a criação de conexões mais fortes.

Traço 6: Colaborativo

Líderes inclusivos se preocupam com a capacitação das pessoas e incentivam o comportamento colaborativo e criativo em suas equipes. A colaboração é sobre pessoas trabalhando em conjunto, construindo ideias para chegarem a soluções de situações complexas. Líderes inclusivos entendem que colaboração é bem-sucedida se as pessoas estiverem dispostas a compartilhar suas diferentes perspectivas. Liderança justa é compreender e praticar a diversidade de pensamento como um ingrediente fundamental para uma colaboração eficaz. Por isso, líderes inclusivos prestam muita atenção à composição da equipe e aos processos de tomada de decisão empregados.

ALGUMAS CONCLUSÕES

Em 2020 entramos em um novo mundo, o BANI, acrônimo para *brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible* (frágil, ansioso, não linear e incompreensível, no português), conceito desenvolvido pelo antropólogo e futurista norte-americano, Jamais Cascio. Ele entende que BANI é a chave para que as empresas possam fazer disrupções sob a nova ótica que surgiu após o advento da pandemia²⁹.

E é aí que a questão da liderança inclusiva ganha ainda mais relevância. Tendo como pano de fundo as experiências acima, concluo que “liderança inclusiva” é um nome dado a um comportamento que, de fato, não é exatamente novo. O que entendo ser inédita é a noção de que um líder inclusivo requer um conjunto de comportamentos que, na verdade, nenhum de nós tem em sua completude.

E não há nada de errado nisso, pois viemos – especialmente os mais experientes – de uma era na qual uma das premissas era a mentalidade de que um líder dominava todo o conhecimento e não precisava, necessariamente, de uma equipe maravilhosa, apenas subordinados para executar suas ideias brilhantes. E podemos citar inúmeros casos de grandes organizações que prosperaram, e outras tantas que desapareceram, com essa forma de pensar e agir.

A liderança inclusiva é, na essência, uma liderança de consenso, de organizar mentes e corações em direção aos grandes objetivos de uma equipe. E isso requer muita habilidade e tenacidade, saber como interagir com tipos distintos de personalidade, saber negociar prioridades e nunca menosprezar a posição dos outros.

Ao contrário do que víamos no passado, e ainda hoje muitas empresas têm essa cultura, o líder inclusivo não se conforma em realizar uma reunião e fechá-la com todos os participantes concordando em 100% dos pontos que apresentou. Pelo contrário, ele tem prazer no confronto respeitoso, no desafio e no pensamento contraditório, pois é daí que derivam as grandes ideias que poderão gerar novos produtos ou serviços. O líder inclusivo entende que correr riscos e desafiar o *status quo* é parte do seu trabalho, que erros não existem, mas sim resultados indesejados que precisam ser retomados, reformulados, até que se chegue ao resultado desejado e ideal. A liderança inclusiva delega tarefas com responsabilidade, que significa dar liberdade a uma equipe para tomar decisões, mas não se exime da responsabilidade. É como um técnico de futebol, que ao final da partida na qual seu time saiu perdedor, assume a responsabilidade pelo resultado ao invés de culpar seus atletas pelo mau desempenho.

A responsabilidade pela criação de uma liderança inclusiva em uma organização não pode ser delegada, e ela é do CEO. É ele, ou ela, que

deve buscar conhecimento e inteligência sobre o tema, preparar as estruturas, processos, sistemas, procedimentos e políticas internas para essa transformação.

Obviamente, não tenho a ilusão de achar que essa é uma tarefa simples e corriqueira, como não o é uma transformação cultural verdadeira, mas não há outra saída senão a de encarar a situação de frente e partir para a ação. Empresas nas quais seus colaboradores não se sintam respeitados e valorizados, não se sintam pertencentes e muito menos seguros e reconhecidos por seus pontos fortes e individualidades, certamente sucumbirão. É preciso entender que inclusão e equidade são fatores essenciais, que colaboradores com oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento são mais engajados e felizes e, conseqüentemente, contribuem de forma decisiva para o atingimento do propósito organizacional, porque o mesmo se confunde com o seu propósito de vida.

Liderança inclusiva é para já!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

DELOITTE DEVELOPMENT LLC. 2020 Diversidade e Inclusão. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/human-capital/Deloitte-diversidade-e-inclusao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GLASSDOOR FOR EMPLOYERS. What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>. Acesso em: 13 jul 2021.

MCKINSEY&COMPANY. Why diversity matters. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 10 nov 2020.

25. Nome dado a um conjunto de peças ou placas que, associado a prensas ou balancins, executa operações de corte e de dobra para produção de peças em série.

26. SAP é um sistema integrado de gestão empresarial, sendo o produto principal da empresa alemã de mesmo nome, líder no segmento de software. Os sistemas integrados ou do tipo ERP (Enterprise Resource Planning) são plataformas de software desenvolvidas para integrar as diversas áreas de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações do negócio em uma única base de dados, o que garante uma confiabilidade maior das informações e redução de retrabalhos ao compartilhar dados entre diferentes áreas.

27. LGBTQIA+ é o movimento político e social que defende a diversidade e busca mais representatividade e direitos para a comunidade. O seu nome demonstra a sua luta por mais igualdade e respeito à diversidade. Sobre o significado de cada letra da sigla: L (Lésbicas), G (Gays), B (Bissexuais), T (Transexuais), Q (Queer), I (Intersexo), A (Assexual), + (utilizado para incluir outros grupos e variações de sexualidade e gênero, como por exemplo os pansexuais, que sentem atração por outras pessoas, independente do gênero).

28. O acrônimo STEM engloba as carreiras relacionadas à Science, Technology, Engineering e Mathematics (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática). Podemos compreender o STEM como a junção do ensino de ciências e matemática com outras áreas do conhecimento emergentes no século XXI, a engenharia e a tecnologia. Portanto, podemos dizer que o STEM propõe um currículo multidisciplinar, integrando essas quatro áreas. A nova era digital e a aceleração dos avanços tecnológicos fizeram os profissionais STEM serem os mais demandados em todo o mundo.

29. Trata-se da pandemia de COVID-19. A COVID-19 é uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). A doença foi identificada pela primeira vez em Wuhan, República Popular da China, em 1 de dezembro de 2019, mas o primeiro caso foi reportado em 31 de dezembro do mesmo ano. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto como uma pandemia.

EPÍLOGO

Devemos nos transformar na mudança que queremos ver

Mahatma Gandhi

Muito se ouve atualmente da sociedade do conhecimento, da informação, da conectividade, a sociedade 5.0, onde conceitos fundamentais como qualidade de vida, sustentabilidade, inclusão, diversidade, hiperconexão, cidades inteligentes são o norte para as novas gerações.

Nesse contexto, lemos e tratamos temas como *ESG - Environmental, Social and Governance* (ambiental, social e governança, em português), a agenda da ONU para 2030 com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Capitalismo Consciente que conecta os negócios a propósito, orientação para *stakeholders*, liderança e cultura consciente, apenas para citar alguns temas que estão em nossas pautas.

Estamos preparados para isso? As pessoas que são a base de formação das organizações estão preparadas, verdadeiramente, para essa visão que impõe mudanças profundas, consistentes e conscientes no modo como fazemos as coisas?

Falávamos de VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*) no século passado (criado na década de 90 do século XX) e, há pouco tempo, começamos a falar de BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*, termo criado em 2018). Como esses conceitos estão sendo apreendidos por todos nós? Nossas organizações ainda vivem em

processos de comando e controle ou começamos a transição para o Management 3.0 e para a transformação digital?

No início desse século foi lançado o Manifesto Ágil (2001), que reforça conceitos conhecidos como trabalhar em equipe, pessoas motivadas, equipes que se auto-organizam, comunicação face a face e uso mais constante do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Mas vivemos mesmo, na nossa prática diária, os princípios e valores do Ágil, que vai muito além de métodos e se baseia em ter as pessoas no centro e no foco, aprender com a crítica, refletir ao longo do caminho, influenciar os resultados, entre outros?

Em pesquisas recentes, vimos que mais de 70% das organizações já usam alguma abordagem metodológica ágil. Mas e a cultura organizacional, acompanha essas mudanças? Somos organizações ágeis? Vivemos valores e princípios como: ser disruptivo, facilitar o experimental, trabalhar de forma colaborativa, propósito claro e alinhado, discurso e prática convergentes?

Uma das competências indicadas para lidar com esse momento é a flexibilidade cognitiva, ou seja, nossa capacidade para mudar e/ou produzir mudanças, capacidade de perceber respostas alternativas, em seu sentido mais amplo, capacidade de adaptação. Como anda nosso QA – Quociente de Adaptabilidade?

Convido os leitores a aprofundar esse debate pois é no caminho, na jornada, que colhemos os aprendizados. E, para concluir, deixo aqui uma frase para novas e prazerosas reflexões: “É impossível progredir sem mudanças, e aqueles que não mudam suas mentes não podem mudar nada.” (George Bernard Shaw).

Lyrian Faria

Especialista em transformações corporativas e desenvolvimento humano, fundadora da Dynamica Consultoria